



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Adaptační proces a vzdělávání nových obchodních zástupců vybrané pojišťovny  
New Salesmen's Adaptation and Education in a Selected Insurance Company

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| Student:                 | Bc. Gabriela Vantuchová        |
| Vedoucí diplomové práce: | Ing. Viktorie Janečková, Ph.D. |

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci kromě příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29.4.2011

.....  
Gabriela Vantuchová

Na tomto místě chci poděkovat paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za spolupráci, cenné rady a konzultace, se kterými mě dovedla až k závěru mé diplomové práce.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Úvod.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Teoretická východiska problematiky .....</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1 Teorie a pojetí lidského učení .....   | 3         |
| 2.1.1 Definice učení, proces a teorie učení, styly učení.....                                  | 3         |
| 2.1.2 Zapomínání .....   | 7         |
| 2.2 Vzdělávání, rozvoj, výcvik a trénink .....   | 7         |
| 2.2.1 Vzdělávání .....   | 7         |
| 2.2.2 Rozvoj .....   | 18        |
| 2.2.3 Výcvik.....  | 19        |
| 2.2.4 Trénink.....   | 24        |
| 2.3 E-learning.....  | 25        |
| 2.4 Celoživotní vzdělávání.....  | 31        |
| <b>3. Charakteristika vybrané pojišťovny.....</b>  | <b>32</b> |
| 3.1 Základní údaje (k 31.12.2009) .....  | 32        |
| 3.2 Aktuální údaje (k 31.12.2010) .....  | 33        |
| <b>4. Popis současného stavu adaptace a vzdělávání nových<br/>    obchodních zástupců.....</b> | <b>39</b> |
| 4.1 Obecný trend ve vzdělávání obchodních zástupců .....                                       | 39        |
| 4.2 Požadované profesní znalosti a dovednosti .....  | 43        |
| 4.3 Formy a metody vzdělávání.....   | 47        |
| 4.4 Proces vzdělávání.....   | 53        |
| 4.5 Školitelé .....  | 58        |
| 4.6 Harmonogram adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců.....                          | 61        |
| 4.7 Budoucnost oblasti vzdělávání ve společnosti.....  | 68        |
| <b>5. Příručka nového obchodního zástupce .....</b>  | <b>70</b> |
| 5.1 Obsah příručky.....  | 71        |
| <b>6. Návrhy a doporučení.....</b>   | <b>76</b> |
| 6.1 Návrhy a doporučení pro systém vzdělávání .....  | 76        |
| 6.2 Návrhy a doporučení pro oblast používaných výukových metod.....                            | 77        |
| <b>7. Závěr.....</b>   | <b>80</b> |
| <b>Seznam použité literatury.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>Seznam zkratk .....</b>   | <b>86</b> |
| <b>Seznam příloh .....</b>   | <b>88</b> |

# 1. Úvod

Ve své diplomové práci se věnuji oblasti učení a vzdělávání, proto si dovoluji v úvodu nejprve vyjít z kořenů lidského učení – ve zcela obecné rovině je totiž člověk tvor, který se rodí vybaven pouze základními vrozenými reflexy – například sacím, hledacím, úchopovým, úlekovým a dalšími. Každé zdravé dítě přichází na svět s těmito vrozenými reflexy, které běžně za 4 až 6 měsíců spontánně vymizí. Některé se sice vývojem mění ve vědomé činnosti, jiné se však ztratí úplně. Jistě si dobře uvědomujeme, že tato jednoduchá výbava člověku pro další život prostě nestačí, všechno ostatní se pak musí průběžně naučit (Allen, 2002). Proces učení je v lidském životě sice konečný, ale po pravdě je dán snad až konečností lidského života. Ať už se nám to zdá jakkoliv neskutečné, učení provází člověka „od kolébky“ až do jeho posledních dnů, přitom nejzásadnější pokroky v učení a největší záběr všeho nového, co musí člověk poznat a naučit se, bezesporu připadá na dětství a mládí. Mylně bychom se však mohli domnívat, že pak následně maturitou či absolvováním vysoké školy se tento celoživotní vzdělávací proces tlumí nebo snad dokonce končí. Tohle by byly zřejmě vcelku velmi naivní představy.

Zcela nového rozměru nabývá vzdělávání později – v pracovním procesu, ať už je to v pořadí první nebo kterékoli další zaměstnání. Dokonce ani v případě, že jsme již zaměstnání u jednoho zaměstnavatele několik let, nám velmi často nedovolí klidně „spát na vavřínech“. S turbulentností dnešní doby je nedílně spjata ZMĚNA, jako klíčové slovo celé této, bez nadsázky, relativně „divoké epochy“, ať již tento pojem reprezentuje cokoliv. A se změnou je třeba se opět NAUČIT žít.

Neustálým a průběžným nabýváním nových znalostí a vědomostí však na druhé straně získáváme jakousi mnohostrannou samostatnost, nezávislost, svébytnost a v neposlední řadě svým způsobem i jakýsi pocit bezpečí, protože co znám, toho se většinou tolik nebojím.

Ve své práci bych se chtěla zabývat procesem adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců ve vybrané pojišťovně. V této souvislosti je však zřetelně znát, že kromě administrativně určeného časového vymezení, do kdy je vlastně nový pracovník ještě považován za „nováčka“ (v současné době je to do dvou let po nástupu do pojišťovny), tato hranice není v žádném případě tak jasná a hlavně přesná. U pracovní pozice „obchodní zástupce“, kterou se mi podařilo opravdu detailně poznat, je totiž neustálé a průběžné učení a vzdělávání dennodenní součástí práce. Časovou hranici

dvou let zde spíše chápeme jako nejbližší pomyslnou metu, která slouží pouze k porovnání znalostí a dovedností nových zaměstnanců, které získali v počátečních měsících jejich pracovního poměru.

Cílem mé diplomové práce je v první fázi provést analýzu a popis systému, jednotlivých procesů, metod, forem a technik, které pojišťovna Kooperativa používá při adaptaci a vzdělávání svých nových zaměstnanců – obchodních zástupců. Jako důležitou součást celé problematiky vidím i utřídění požadovaných a potřebných znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání této profese.

Teprve prostřednictvím detailního rozboru (analýzy) může být následně vytvořen celistvý pohled na zvolenou problematiku, protože umožní zpětnou syntézu získaných poznatků, informací a dat k získání komplexní podoby systému.

V praktické části práce budu čerpat jak z dostupných primárních, tak také i ze sekundárních dat. Primární data hodlám získat především osobními rozhovory s novými obchodními zástupci, jejich nadřízenými, ale také školiteli – metodiky a trenéry. Jako sekundární data použiji veškeré poskytnuté a dostupné firemní materiály a dokumenty, které jsou již vytvořeny, a které společnost Kooperativa již využívá nebo s nimi jinak pracuje.

V analytické části práce však také ještě zmíním současné trendy, které se objevují při adaptaci a vzdělávání nových obchodních zástupců, případně v oblasti požadavků na jejich znalosti či dovednosti.

Ve druhé fázi práce bych chtěla navrhnout některá řešení, kterými by se systém a vlastní průběh adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců zjednodušil, zefektivnil či případně obohatil. Použiji zde metody indukce a dedukce, metodou indukce bych nejprve chtěla ze získaných podkladů vytvořit obecnou rovinu problematiky a následně metodou deduktivní vyvozovat nové závěry, které zahrnu do části práce věnované návrhům a doporučením. Mým cílem je také sestavení nové účelné příručky obchodního zástupce, která by již zahrnovala navrhované změny.

## 2. Teoretická východiska problematiky

### 2.1 Teorie a pojetí lidského učení

Ještě než se začnu věnovat teoretickým východiskům vzdělávání určité vybrané skupiny zaměstnanců, nejprve bych se ráda zaměřila na objasnění vlastního pojmu učení. Velmi často dochází k tomu, že při svém vyjadřování používáme zcela běžné výrazy, u nichž však nejsme schopni přesně vysvětlit, co vlastně znamenají a co v sobě konkrétně zahrnují. To platí i o učení či o vzdělávání.

#### 2.1.1 Definice učení, proces a teorie učení, styly učení

Například Armstrong (2007) uvádí Kimovu citaci, která pojem učení definuje jako proces „*zvyšování schopnosti člověka konat*“. Ještě obsažnější je pasáž, v níž cituje Reynoldse a kol., kteří lépe a výstižněji objasnili rozdíl mezi pojmy učení a vzdělávání/výcvik, totiž že: „*Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.*“

Proces učení je vcelku velmi složitý a rozmanitý, dotýká se nejen získávání nových znalostí a dovedností, ale také rozvoje chápání, pochopení hodnot, upevnění správných postojů a návyků, zvládnutí nových přístupů. Lidé se samozřejmě učí pro sebe, ale učí se hlavně ze vzájemné interakce s ostatními lidmi, v organizaci pak se spolupracovníky a nadřízenými. Způsoby lidského učení jsou různé, avšak vždy je nezanedbatelným faktorem úspěchu a „*hnacím motorem*“ jejich vnitřní či vnější motivace. Na efektivitě učení se z velké části podílí i souvislosti, které jej provázejí. Lépe se učí člověk, který je povzbuzován k experimentování, není v tomto směru trestán za případné omyly a neúspěchy – nové poznatky si takzvaně „*osahá*“ svou vlastní zkušeností (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) dále uvádí, že existuje řada teorií učení, ale každá z nich je zaměřena na jiný zorný úhel či hledisko procesu učení obecně používané při učení lidí. Mezi stěžejní teorie se řadí především následující:

- *Upevňování správných reakcí* – v podstatě lze říci, že člověk často mění své chování v důsledku reakce na nějaký podnět, událost či stimul, případně očekává-li nějaký důsledek, například odměnu nebo trest. Na základě zpětné vazby pak může docházet k pozitivnímu upevňování správných reakcí.



Důležitou roli zde hrají především následující faktory: potřeba hnací síly učení, existence stimulace procesu učení, vytváření správných reakcí v procesu učení či jejich upevňování pomocí zkušeností a zpětných vazeb až do té doby, než se jim lidé naučí.

- *Poznávací (kognitivní) učení* – znamená získávání znalostí či chápání souvislostí pomocí pohlcování a vstřebávání informací v podobě pouček, pojmů a faktů a jejich následné osvojení
- *Učení se ze zkušeností* – lidé se učí z nabytých zkušeností především tím, že o těchto svých zkušenostech přemýšlejí, snaží se je pochopit a následně dále uplatnit a využít. Ke zlepšení učení ze zkušeností pak dochází především v prostředí, kde jsou lidé podněcováni a povzbuzováni k dalšímu přemýšlení nad svými zkušenostmi a k dalšímu hledání prostoru pro jejich uplatnění a využití.
- *Sociální učení* – je to teorie, která zdůrazňuje nutnost sociální interakce člověka (vzájemného působení lidí), jako jedné z nezbytných podmínek pro jeho efektivní učení.

Buckley a Caple (2004) však upozorňují, že se každý jedinec učí jiným způsobem – tedy že se liší ve svém sklonu nebo inklinaci učit se z různých aktivit nebo různými přístupy. Vysvětlují, že někdo se raději okamžitě věnuje praktickému cvičení s tím, že je připraven se poučit z vlastních chyb, zatímco jiný dává přednost nejdříve vysvětlování a předvádění, než se vůbec do čehokoliv nového pustí. Další jsou více nakloněni teoretické, abstraktní diskusi, která stimuluje jejich myšlení a opět jiní jedinci dávají naopak přednost předaným informacím nebo naučení zručnosti.

Dále se autoři zmiňují ještě také o nejednotném chápání procesu učení z pohledu některých odborníků z této oblasti. Totiž – zatímco jedni preferují učení ze zkušenosti, tedy zkušenost je pro ně doslova počátečním bodem učení (například Honey), pro jiné je tato myšlenka nepřijatelná a chápou zkušenost jako faktor silně závislý na teorii (Chalmers).

Buckley a Caple (2004) v této souvislosti představují a znázorňují svůj cyklus učení zahrnující zkušenost (viz Obr. 2.1) a uvádějí, že pokud posluchač vstoupí do cyklu v jakémkoliv jeho místě a za předpokladu, že prošel všemi čtyřmi stupni, bude následovat efektivní učení.



Obr. 2.1: Cyklus učení zahrnující zkušenost (Buckley, Caple, 2004).

Armstrong (2007) také zmiňuje existenci různých teorií učení, které obecným způsobem popisují, jaké styly a které konkrétní přístupy k učení jsou preferovány. Konkrétně uvádí dvě nejznámější klasifikace stylů učení:

*Kolbovy styly učení* – cyklus učení se odehrává ve čtyřech fázích, které autor definuje následovně:

1. *Konkrétní zkušenost (zážitek)* – ať už plánovaný nebo zcela nahodilý.
2. *Reflexivní pozorování* – aktivní přemýšlení o významu zkušenosti či prožitku.
3. *Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií)* – zevšeobecnování a vytváření obecných zákonitostí z prožitých zkušeností tak, aby se daly kdykoliv v budoucnu v podobných situacích využít.
4. *Aktivní experimentování* – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích poskytuje opět prostor pro novou zkušenost a tím pádem dochází k uzavření celého cyklu a opětovnému přechodu do jeho první fáze.

Kolb pak také definoval skupiny učících se osob, a to podle toho, jaké styly používají v procesu svého učení:

- *Kompromisníci* se učí „metodou pokus – omyl“ a jejich učení probíhá ve dvou fázích – fázi konkrétní zkušenosti a fázi experimentování.
- *Imaginativní typy* preferují postup od konkrétní k abstrakci nebo také od úvah k aktivnímu zapojení.
- *Logické typy* mají především snahu dokázat, zda teorie funguje i v praxi, rádi také experimentují s nápady.

- *Asimilátoři* pak vytvářejí vlastní teoretické modely a se zájmem přeměňují často nesourodé poznatky a pozorování do obecného uceleného vysvětlení.

Jako druhou nejznámější klasifikaci stylů učení Armstrong (2007) uvádí klasifikaci, ve které poněkud odlišně tuto problematiku prezentují Honey a Mumford. Jejich teorie představuje čtyři styly učení, náležející ke čtyřem typům učících se osob:

- *Aktivisté* si libují v nových úkolech a situacích a bez předpojatostí se jich také aktivně účastní.
- *Přemítaví* jsou ti, kteří situaci raději pozorují z povzdálí, snaží se nahlížet na věci z různých úhlů pohledu, shromažďují a zkoumají dostupné informace či údaje a až pak docházejí k závěru.
- *Teoretici* jsou spíše perfekcionisté, kteří upravují a aplikují svá pozorování ve formě logických teorií.
- *Pragmatici* se snaží zkoušet nové myšlenky a přístupy a ověřit si, zda opravdu fungují.

Pro doplnění této problematiky bych ještě zmínila tři způsoby učení a předávání znalostí, jak je uvádí Bláha a kol. (2005). Toto rozdělení je sice jednoduché, ale přesto relativně velmi výstižné:

1. *Lidé, kteří se učí vizuálně (čtenáři)* – nejlépe přijímají informace pomocí zraku, preferují tedy tištěný text, obrázky či třeba filmy. Dávají přednost tomu, aby především viděli to, co se učí a následně si rádi dělají psané poznámky.
2. *Lidé, kteří se učí poslechem (posluchači)* – zachycují zprávy pomocí sluchu a také často a rádi diskutují. Psané informace jsou pro ně spíše nepohodlné.
3. *Lidé, kteří se učí pomocí aktivity (tím, že věci dělají)* – dávají přednost činnosti před oběma předchozími způsoby a pokud si něco potřebují zapamatovat, často si to spojují s určitou činností nebo procesem.

Je samozřejmé, že většinou žádný člověk nemůže být výlučně zařazen jen pouze k jednomu z uvedených typů nebo stylů učení, stejně tak, jako se jen velmi vzácně vyskytují čisté osobnostní typy lidí. Přesto je tato klasifikace potřebná a užitečná – jak pro toho, kdo vyučuje, tak i pro toho, kdo se učí nebo je učen. Uvědomění si této variability nutně musí vést k dalšímu hlubokému zamyšlení nad praktickými

konkrétními způsoby výuky a vzdělávání, aby byly v konečném důsledku opravdu účinné a efektivní.

### **2.1.2 Zapomínání**

Poslední věta minulého odstavce zmiňovala účinnost a efektivitu výuky a vzdělávání, která se dostavuje v případě, kdy se také přihlíží k vhodnému stylu nebo metodě výuky. V této souvislosti je ale na místě zmínit i fenomén zvaný *zapomínání*.

Na tento jev nebo úkaz upozorňují i Foot a Hook (2002). Pokud člověk znovu a znovu používá to, co se naučil, je nepravděpodobné, že by to někdy zapomněl. Učení tedy neustálým opakováním (ale třeba i pochvalou či uznáním) sílí. Na druhé straně u nepoužívaných vědomostí a znalostí existuje reálné nebezpečí, že budou zapomenuty – a to buď jen částečně, nebo i úplně. Nejvhodnějším způsobem obnovy nabytých znalostí a vědomostí je *připomínání* – což je zaměření pozornosti nutně také k opakování toho, co jsme se již naučili. Snížíme tak pravděpodobnost rizika zapomínání na minimum.

Dále zmiňují i některé techniky, které lidé používají k tomu, aby si něco efektivněji a rychleji zapamatovali, případně zlepšili svou schopnost si na něco následně vzpomenout. Často jsou to mnemotechniky, počty veršů, příběhy a jiné.

## **2.2 Vzdělávání, rozvoj, výcvik a trénink**

### **2.2.1 Vzdělávání**

Většina organizací se snaží o to, aby se její zaměstnanci neustále průběžně vzdělávali a rozvíjeli a považuje tuto snahu také za jednu ze stěžejních podmínek své současné i budoucí konkurenceschopnosti. Vzdělávání zaměstnanců se dnes již stává samozřejmou součástí strategie a politiky prakticky všech firem a podniků.

Organizační – podnikové vzdělávání je pak podle Tureckiové (2004) hlavním nástrojem rozvoje pracovníků, kterým je myšleno především zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, což vše ve svém kontextu přispívá k vyšší výkonnosti jak jednotlivých pracovníků, tak i organizace jako celku.

Armstrong (2007) uvádí, že vzdělávání je ve své podstatě proces, během něhož určitá osoba rozvíjí své stávající, tedy již existující vědomosti, a získává i nové znalosti,

dovednosti, schopnosti a postoje, které pak může uplatnit při zvládání náročnějších a složitějších úkolů.

Dále pak rozděluje vzdělávání do čtyř základních typů:

1. *Instrumentální vzdělávání*, které spočívá ve snaze lépe vykonávat práci poté, co byla zvládnuta základní úroveň výkonu.
2. *Poznávací (kognitivní) vzdělávání* je založeno na zlepšení znalostí a lepším pochopení věcí.
3. *Citové (emoční) vzdělávání* se soustřeďuje spíše na formování postojů a pocitů než na formování znalostí
4. *Sebereflekující vzdělávání* je zaměřeno na formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, které pak vede k vytváření nových znalostí.

Podle Armstronga (2007) efektivnost vzdělávání ovlivňuje několik důležitých faktorů, které bych chtěla na tomto místě podrobněji rozvést:

- *Motivace ke vzdělávání*

Lidé bývají nejlépe motivováni tehdy, když ve svém dalším vzdělávání nacházejí vlastní uspokojení a chápou jeho nezbytnost – a to jak pro svůj vlastní rozvoj, tak i následně pro lepší výkon profese, kterou zastávají. I sebelepší vzdělávací programy mohou zcela selhat či alespoň nesplnit očekávání, protože je účastníci považují za neúčinné a zbytečné.

- *Samostatné vzdělávání*

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená, že by lidé měli převzít odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání, protože tím mohou jednak zlepšit pracovní výkon na svém současném pracovním místě, případně také rozvíjet svůj potenciál či kariérní postup. Je velmi vhodné, když se jim v této oblasti dostane pomoci a podpory i ze strany nadřízených a organizace. Tato pomoc může mít podobu koučování, mentorování, e-learningu apod.

- *Cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba*

Jakákoliv činnost je vždy vykonávána daleko efektivněji, pokud je předem stanoven její jasný účel a cíl. Přitom je ale také nezbytné, aby se člověk s cílem své činnosti ztotožnil. Toho s největší pravděpodobností nejlépe dosáhne tím způsobem, že si své vlastní cíle stanoví sám. Pak je jistě opět nutná pomoc, podpora, povzbuzení případně i ocenění za úspěch ze strany organizace, která zde může být reprezentována

například mentorem. Ten by měl poskytovat i zpětnou vazbu – tedy odezvu či posouzení, jak si kdo ve vzdělávacím procesu vede.

- *Úrovně vzdělávání*

Vzdělávání samozřejmě probíhá na různých úrovních – od zvládnutí nejjednodušších úkonů, postupů a úkolů až po zvládnutí těch nejsložitějších situací či operací. Jako velmi obtížné, náročné a složité se pak jeví vzdělávání, které se týká hodnot a postojů lidí a skupin.

- *Metody vzdělávání*

V této oblasti je vhodné přihlížet nejen k cílům, kterých má být dosaženo, ale snažit se i o pochopení individuálních potřeb vzdělávaných osob. Kombinace různých vzdělávacích metod přináší častěji lepší výsledky a ohlasy, než používání pouze jediné metody. Velký důraz je také kladen na aktivní přístup, pestrost a dostatečný časový prostor. Vzdělávání je neoddělitelné od aktivity, musí upoutat pozornost a v neposlední řadě musí mít účastníci dostatek času, aby si mohli nové poznatky osvojit či vyzkoušet (Armstrong, 2007).

Na tomto místě bych také chtěla zmínit stručné a výstižné rozdělení vzdělávacích metod, jak jej uvádí Bláha a kol. (2005):

- *Metody dle aktivity posluchače* – od pasivních po aktivní (v tomto pořadí postupně například přednáška, skupinová diskuse, workshop, zpracování projektů, koučování, mentorování, rotace práce a jiné).
- *Metody dle místa realizace vzdělávání* – buď na pracovišti, nazývané také „on the job“ (koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, rotace práce), mimo pracoviště, nazývané „off the job“ (přednáška, skupinová diskuse, případová studie, hraní rolí, workshop) nebo kombinace obou předchozích možností, kdy vzdělávání na pracovišti je podporováno dalším vzděláváním mimo pracoviště (výuka pomocí počítačových výukových programů, zpracování projektů a další).

Existuje určité spektrum vzdělávání od formálního k neformálnímu, přičemž je zřejmé, že obě krajní kategorie – pokud je zcela osamostatníme – nesplní ideálně náš požadavek na efektivitu vzdělávacího procesu. Kýženého výsledku můžeme dosáhnout teprve jejich vzájemným „zdravým“ a kontrolovaným prolínáním a doplňováním.

### *Formální vzdělávání*

Jak již název napovídá, tento způsob vzdělávání má většinou pevný, plánovaný a systematický rámec, používá strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

Všechny vzdělávané osoby se však učí totéž a nerozhodují ani o náplni a ani o rozsahu vzdělávacího programu. Ten navíc většinou probíhá mimo pracoviště, a protože uplatnitelnost nabytých znalostí při práci není okamžitá („just-in-time“), mohou vznikat problémy při pozdějším využívání naučených poznatků a dovedností v praxi (Armstrong, 2007).

Podle Koubka (2008) je jednou z nejdůležitějších aktivit spolehlivá identifikace potřeby vzdělávání pracovníků založená na podrobné analýze nejen vnitřního prostředí organizace (například analýzy informací získaných od manažerů a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených), ale také na analýze vnějšího prostředí, vývojových tendencí oboru nebo oblasti práce apod.

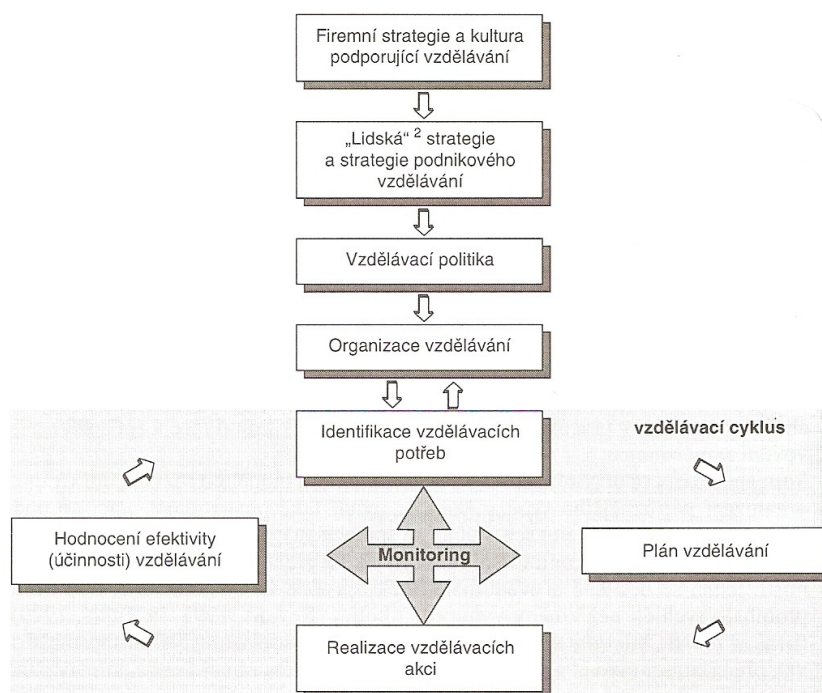
Mezi stěžejní a nejdůležitější interní podklady pro identifikaci potřeby vzdělávání patří záznamy a výsledky pravidelných hodnocení výkonnosti pracovníků, protože moderní koncepce řízení pracovního výkonu ještě více prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním.

Jak dále Koubek (2008) uvádí, fáze identifikace potřeby vzdělávání v organizaci pak plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. V této fázi je nezbytné vytvořit systematický, funkční a ekonomicky únosný vzdělávací plán, který by měl podrobně odpovědět na všechny následující otázky:

1. Jaký obsah vzdělávání má být zabezpečen?
2. Komu je vzdělávání určeno, kdo bude jeho účastníkem? (jednotlivci, skupiny, vybrané kategorie pracovníků, případně kritéria výběru)
3. Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat? (použité metody, na pracovišti nebo mimo něj, režim vzdělávání, didaktické pomůcky či jiné materiály)
4. Kdo bude vzdělávat? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce-agentura, organizační zabezpečení)
5. V jakém termínu a s jakým časovým plánem?
6. Na jakém místě se bude vzdělávací aktivita konat? (konkrétní místo či vzdělávací zařízení, případně také i zajištění ubytování, stravování a dopravy)
7. Jaký bude rozpočtový plán, tedy za jakou cenu, s jakými náklady?

8. Jaký bude zvolen způsob hodnocení výsledků vzdělávání a jeho účinnost?  
(metody a způsoby hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy)

Podle Tureckiové (2004) je systém podnikového vzdělávání jako celek složen z několika důležitých a vzájemně propojených komponentů, nezanedbatelné jsou následně i vazby mezi jednotlivými komponenty. Abychom si dokázali systém a jeho fungování lépe představit, uvádím autorčino grafické schéma včetně propojujících vazeb (viz Obr. 2.2):



Obr. 2.2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi (Tureckiová, 2004).

Pro získání relevantních výsledků o skutečné účinnosti vzdělávacího programu je podle Koubka (2008) především vhodné stanovení kritérií hodnocení, což sice bývá často problematické, ale je to samozřejmě nezbytné. Kvalifikace a vzdělání jsou kvalitativními charakteristikami a jako takové jsou jen s těžší kvantifikovatelné. Jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou a je otázkou, zda vůbec spolehlivě. Samozřejmě se v tomto směru nabízí značná rozmanitost kritérií i postupů vyhodnocování. Mezi nejpoužívanější patří například:



- *Porovnávání výsledků mezi vstupními testy a testy po ukončení vzdělávacího programu* – metoda není příliš spolehlivá a největším úskalím je právě sestavení vhodných testů a následně i jejich vypovídací schopnost.
- *Monitorování vzdělávacího procesu a programu* – zde může dojít k příliš subjektivnímu posouzení jak ze strany odborníků-pozorovatelů, tak také ze strany účastníků vzdělávání. Nehraje roli ani to, zda je následné hodnocení anonymní či nikoliv.
- *Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů* – například zvýšení prodeje, kvality, produktivity práce, pokles nákladů či zmetkovitosti. U vedoucích pracovníků je tato kvantifikace ještě obtížnější a obecně u všech pracovníků může tato metoda vést ke zkresleným výsledkům. U jednodušších činností a úkolů může být vzdělávací efekt výrazný, u vysoce kvalifikované práce však naopak sotva pozorovatelný.

S výběrem vhodného postupu vyhodnocení vzdělávacího programu také úzce souvisí i načasování vlastního zkoumání efektivnosti vzdělávání – zda bezprostředně po ukončení vzdělávání či až s určitým odstupem, případně s jakým. Pracovníci totiž často potřebují na vstřebání a zažití nových znalostí či dovedností určitou dobu. Navíc svou roli hrají i takové faktory, jako jsou vlastní motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání a další.

Přes veškeré problémy a nesnáze, které provázejí vyhodnocování a účinnost vzdělávacího programu, bychom však na tuto fázi rozhodně neměli rezignovat, je ale vhodné mít neustále na paměti hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu (Koubek, 2008).

### *Neformální vzdělávání*

Bylo by jistě vhodné zmínit a připomenout, že ne každé vzdělávání musí probíhat právě jen jako plánovaný formální vzdělávací program. Jak uvádí Armstrong (2007), lidé se mohou naučit až 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, v procesu, který není ani plánovaný, ani jasně specifikovaný, a který zcela spontánně vyplývá z problémů a podnětů přinášovaných prací. Ve své podstatě je tak neformální vzdělávání vlastně učením se ze zkušeností a často je dokonce považováno za mnohem efektivnější, než některé formalizované metody vzdělávání.

Mezi nesporné výhody neformálního vzdělávání patří především to, že úsilí věnované učení je zaměřené bezprostředně na konkrétní prostředí, podmínky a situace. Navíc učící se osoba si sama a postupně koriguje i reguluje způsob a množství získávaných znalostí.

Je nutné si ale uvědomit a připustit i negativa, která tento druh vzdělávání přináší a to hlavně v případě, že jeho roli příliš přeceníme. Ne každý člověk totiž využije možnosti tímto způsobem získat nové znalosti nebo dovednosti, což pak následně celý vzdělávací proces posunuje do roviny jakési nahodilosti a nesoustavnosti. A pokud už se pro tento způsob rozhodne, není jisté, zda si prostě nevybere a neosvojí špatné návyky.

Někde uprostřed mezi neformálním a formálním vzděláváním se nacházejí dvě vzdělávací metody – koučování (také koučing) a mentorování (nebo také mentoring), které bych zde chtěla poněkud podrobněji popsat. Jsou moderní, pružné, konstruktivní, zahrnují v sobě nezbytný individuální přístup, obě mají své místo přímo v pracovním procesu (tedy „on the job“), což je vždy velmi žádoucí a v neposlední řadě mají bezprostřední uplatnitelnost přímo při práci (tedy „just-in-time“).

Odborníci se shodují na tom, že obě metody sice nelze od sebe přesně a spolehlivě oddělit, přesto snad nejdůležitějším rozdílem mezi oběma metodami jsou právě míra direktivnosti a pak také míra formálnosti či neformálnosti. Některé jiné zdroje uvádějí i další odlišnost, totiž že zatímco kouč bývá pracovníkovi cíleně přidělen, mentora si pracovník sám volí z lidí, se kterými spolupracuje a kterých si váží pro jejich odborné znalosti i lidské vlastnosti.

### *Koučování*

Z obou metod je koučování sice tou direktivnější a formálnější metodou, ale určitě to neznamená, že máme v přeneseném smyslu slova na mysli něco obdobného, jako „mít nad sebou drába“. To by odporovalo i pravému cíli této metody, který tvoří správně strukturovaný a účelový dialog, sloužící k usnadňování a zlepšování výkonů, vzdělávání i rozvoje pracovníků.

Jak uvádí Whitmore (2007, str. 17) „Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá

specifické prostředky a styl komunikace. Prvořadý je především cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás nejvíce zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“

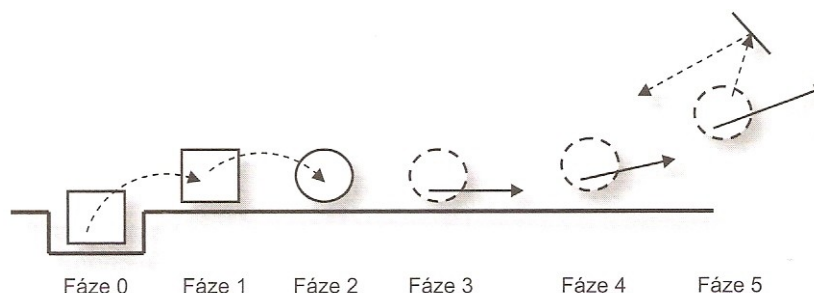
Vlastní koučování se však netýká pouze vrcholových manažerů, ale jistě i mnoha dalších skupin pracovníků, kterým pravidelný styk a konzultace s koučem umožňuje podívat se na problémy jinak, než je obvyklé a jak byli zvyklí. Mohou tak objevit nové příležitosti i nová řešení problémů (Whitmore, 2007)

Podle Suchého a Náhlovského (2007) se u lidí v pracovním procesu často vyskytuje určitá rigidita, člověk stojí na místě, stagnuje, nevyvíjí se k lepšímu a žije takzvaně jen z podstaty. Hlavní smysl koučování pak autoři spatřují v rozpořádání strnulých jedinců, kteří se jakoby nacházejí v pomyslném „d'olíku“, ze kterého nemohou ven. Termínem „d'olík“ označují lidskou pohodlnost, přeceňování dosud nabytých zkušeností a na druhé straně naopak podceňování všeho, co by je nutilo učit se a něco na svém jednání měnit.

Cyklus koučování podle Suchého a Náhlovského (2007, str. 23) má následující fáze:

- „0. Člověk vězí v d'olíku, nikam jinam nechce a ani nemůže.
- 1. Dotyčný se dostal z d'olíku, ale nemůže se pohybovat, tzn. dále se vyvíjet.
- 2. Je připraven ke změnám, potřebuje jen startovní výstřel.
- 3. Již se začal měnit, vyvíjet, nemá však jasno o svém směřování, o svých cílech.
- 4. Teprve v této fázi zvolil správný směr svého vývoje.
- 5. Člověk se dívá dopředu i zpátky, přehodnocuje svou vizi i cíle a mění kurs.“

Jako optimální stav se jeví autorům plynulý průběh všech fází a dále jejich neustálé periodické opakování. Ne vždy však cyklus nutně musí začínat fází 0. Navíc jako nejsložitější pak autoři vidí snahu dostat koučovaného z fáze 0 do fáze 1 a následně pak do fáze 2. To předpokládá, že si nakonec musí koučovaný sám uvědomit svou stagnaci, pocítí určitý diskomfort vyplývající z jeho nynější pozice a pokusí se i o vlastní aktivitu vedoucí k pozitivní změně celé situace. Grafické znázornění všech popisovaných fází výstižně zachycuje podstatu celého procesu (viz Obr. 2.3):



Obr. 2.3: Jak dostat koučované do pohybu (Suchý, Náhlavský, 2007).

Armstrong (2007) dále uvádí, že pokud je koučování součástí normálního procesu řízení, zabezpečuje především to, že si pracovníci uvědomí, jaký je jejich skutečný pracovní výkon. Koučování také napomáhá i tomu, aby věděli, co se od nich očekává, ale také aby pochopili, co všechno musejí znát a být schopni udělat, aby uspokojivě dokončili své pracovní úkoly. Prakticky ideální situace nastává v okamžiku, kdy kouč chápe, že jeho úlohou je pomáhat lidem, aby se učili, a tito lidé jsou na druhé straně k učení motivováni – celý proces pak dosahuje nejvyšší efektivity. Pracovníkům by měly být systematicky poskytovány rady, co se mají naučit a čemu se mají intenzivněji věnovat, aby se zlepšil jejich výkon, a zároveň by jim měla být poskytována zpětná vazba, která usměrní jejich úsilí správným směrem a ukáže jim, jak se jim vše daří. Koučování samozřejmě může být neformální, ale rozhodně by mělo být soustavné a plánované, nikoli jen příležitostné.

Pro lepší ilustraci uvádím takzvaný GROW model (grow = anglické sloveso znamenající růst, vyvíjet se, pěstovat), který tvoří dle Armstronga (2007, str. 468) obvyklý rámec používaný kouči:

- „G – (goal = cíl) je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovatelných) požadavcích, reprezentující smysluplný krok k budoucímu rozvoji.
- R – (reality = skutečnost) znamená držet se skutečnosti – jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.
- O – (option = nabídka, možnost) se týká zkoumání nabízejících se možností – jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.
- W – (wrapping up = shrnutí, zabalení) dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci.“

Jak však dále uvádí Suchý a Náhlovský (2007) – koučem nemusí být vždy jen člověk působící přímo v dané organizaci – může jím být i člověk, který přichází do organizace z vnějšku, tedy jako externí placený odborník, specialista profesionál.

V dnešní době je velmi moderním a progresivním způsobem, který vede ke zlepšování a zkvalitňování vlastní pracovní činnosti, právě spolupráce s profesionálním koučem – obzvláště pak mezi vyšším managementem různých firem a společností. Pokud má však spolupráce přinášet požadované výsledky, musí být externí kouč opravdovou osobností a specialistou ve svém oboru a tím pádem je následně (a nebo také v první řadě) tato „výpomoc“ velmi drahou záležitostí. Hodinová sazba za konzultaci totiž často může vyjít i na několik tisíc korun. Ovšem v případě výrazného zkvalitnění práce se zajímavým a nezanedbatelným ekonomickým efektem, jsou i tyto náklady pro organizace nejen únosné, ale v konečném důsledku i vysoce přínosné.

### *Mentorování*

Podle Armstronga (2007) je mentorování svou podstatou spíše neformální a nedirektivní, přesto je však považováno za velmi významný doplněk formálního vzdělávání právě pro svůj individuální přístup a vedení. Mentorem se často stává zkušený pracovník, který „ví, jak to v organizaci chodí“, ale může jím být samozřejmě i manažer. Mentorování můžeme chápat jako metodu, která pomáhá lidem při učení a při osvojování si konkrétních dovedností a znalostí – na rozdíl od koučování, které se zaměřuje spíše na zvyšování schopností lidí.

Mentori pomáhají pracovníkům především v těchto oblastech:

- Poradenství při vypracování vlastního programu sebevzdělávání.
- Vedení při získávání nezbytných znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání nové práce.
- Poradenství se zvládáním administrativních, odborných i mezilidských problémů či úkolů (zvláště v raných fázích kariéry).
- Informování o fungování a práci v organizaci, o podnikové kultuře a jejích projevech, případně o uplatňovaných stylech řízení.
- Koučování týkající se specifických dovedností.
- Pomoc při zvládání úkolů a projektů – orientace na správné postupy a řešení.

- Přátelské „otcovské rádčovství“ včetně schopnosti empatie a ochoty naslouchat starostem i aspiracím.

Pro mentorování nejsou vytvořeny žádné standardní postupy a neexistují ani žádné standardní procedury, které by měl mentor dodržovat. Přesto se většinou nejedná jen o nějaký spontánní proces. Mentor by měl být pro tuto činnost určen či vybrán a to především na základě jeho odborných i lidských kvalit. Jeho pomoc by měla být nedirektivní, ale přesto užitečná (Armstrong, 2007).

Koubek (2008) v oblasti mentorování pak ještě upozorňuje například na nebezpečí volby nevhodného mentora – jedinec si ho zvolí spíše z titulu toho, že má mentor moc a může mu následně pomoci v postupu v kariéře, než že je odborník, který mu pomůže v rozvoji. A dále uvádí a upozorňuje, že mentorování (vzhledem k vytváření jakéhosi silnějšího vztahu mezi jedinci) není příliš vhodný v případech, kdy jde o jedince opačného pohlaví, protože vztah patrona (ochránce) a jeho chráněnce může být na pracovišti interpretován různě.

V závěru podkapitoly o vzdělávání bych se ještě ráda zmínila o kombinovaném vzdělávání a jeho významu.

### *Kombinované vzdělávání*

Podle Armstronga (2007) jde o podobu vzdělávání nebo výcviku, která se opírá o kombinaci různých (a často i hodně odlišných) vzdělávacích metod. Způsob poskytování vzdělání kombinovanou formou pak jistě daleko lépe a vhodněji reflektuje jak na specifiku prostředí, tak také na specifické potřeby jedince, jeho styl učení a motivaci. Vyhneme se následně i problému přílišného spoléhání pouze na jeden přístup či metodu, což by nemuselo v konečném důsledku mít efekt, který jsme od vzdělávacího procesu očekávali.

„Kombinované programy mohou být plánované pro jednotlivého pracovníka, přičemž se uplatňuje kombinace samostatně řízeného vzdělávání definovaného v plánu osobního rozvoje, zařízení pro e-learning, skupinových vzdělávacích aktivit, koučování nebo mentoringu a vyučování uskutečňovaného v podnikových kurzech nebo externě. Vzdělávání či výcvik v oblasti generických (druhových) dovedností pro skupiny lidí mohou tvořit e-learning, plánované programy přednášek či instruktáží, plánované získávání zkušeností a vybrané externí kurzy“ (Armstrong, 2007, str. 470).

Jak je vidět, lze programy kombinovaného vzdělávání používat prakticky všude a aplikovat je jak u vzdělávání jednotlivců, tak i skupin pracovníků. Je jen nutné zvolit vhodnou skladbu výukových programů, ve kterých by měly podle odborníků převládat aktivní výukové metody a nikoli metody pasivní.

### **2.2.2 Rozvoj**

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě“ (Armstrong, 2007, str.470).

V úvodu této kapitoly jsem použila citaci, která velmi přesně vystihuje podstatu procesu rozvoje jedince a chápe ho spíše jako úsilí, cestu či směřování ke kvalitativně vyšší úrovni znalostní a dovednostní vybavenosti člověka než pouze jako prostou snahu o zvýšení jeho výkonnosti.

Podle Koubka (2008) však v dnešní době již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků – například zácvik, doškolování, přeškolování a podobně, ale stále více se uplatňují rozvojové aktivity, které v daleko větší míře formují osobnost jedince, jeho znalosti a dovednosti, jeho hodnotovou orientaci či přizpůsobování vlastní individuální kultury kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity následně formují i flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Osobní rozvoj by však neměl být nahodilým a nekontrolovaným procesem. Pokud organizace i manažeři přistupují k této problematice odpovědně, pak cíleně napomáhají plánování osobního rozvoje svých pracovníků a následně jim i pomáhají vytvořené plány realizovat. V podstatě si plány osobního rozvoje vytvářejí pracovníci sami, formulují v nich kroky, které by – z vlastního pohledu – byly vhodné pro jejich vzdělávání a rozvoj. Neobejdou se však samozřejmě bez podpory, pomoci a do jisté míry i bez částečného vedení ze strany organizace.

Plánování osobního rozvoje bývá podle Armstronga (2007) rozděleno do čtyř základních obecných fází, které si musí pracovníci nejprve uvědomit, a až poté je v individuálních plánech dále konkretizovat:

1. *Analýza současného stavu a potřeby rozvoje* – lze zvládnout v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
2. *Stanovení cílů* – například přechod nebo vzestup v rámci organizace či příprava na budoucí změny v současné roli (a s tím související získávání nových nebo zlepšování stávajících dovedností a znalostí, rozvoj konkrétních oblastí svých schopností a podobně).
3. *Příprava plánu činností, akcí či kroků* – co je třeba udělat a v jakém časovém horizontu, aby byly dosaženy stanovené cíle; co je schopen pracovník zvládnout sám a v čem mu naopak musí pomoci organizace; jaké výukové metody budou v celém procesu rozvoje použity.
4. *Realizace* – tedy vlastní uskutečnění plánovaných činností, akcí, kroků.

Mezi rozvojové aktivity bychom pak mohli zařadit i učení na základě plánovaných zkušeností.

### **2.2.3 Výcvik**

Pokud bychom pojem výcvik použili v souvislosti s pracovní činností, nejvhodněji bychom ho podle Kolmana (2005) pojali nebo vysvětlili jako nějakou vzdělávací aktivitu či činnost, při které si pracovník přímo v pracovním procesu osvojuje, prohlubuje, upevňuje a vylepšuje svoje dovednosti, schopnosti a znalosti. Jednoduše také můžeme říci, že se pracovník učí a vzdělává při práci – jednak na základě vlastních získaných zkušeností, ale často třeba i jen pouhou účastí a sledováním pracovního procesu. Výcvik může mít jednak svou formální – tím myslíme cílenou, řízenou, plánovitou, sledovanou a kontrolovanou podobu, ale stejně tak i podobu neformální – která je více či méně nahodilá a spontánní, málokdy strukturovaná.

Armstrong (2007, str. 473) pak uvádí, že: „Výcvik znamená používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení.“

Jak dále zmiňuje Kolman (2005), zavedení výcviku do organismu a fungování firmy se jeví jako jednoduchá a přímočará záležitost. Určíme potřeby organizace, stanovíme pracovní oblasti a úkony, které je nutné procvičit nebo natrénovat, navrhneme vhodné postupy a metody a ty následně implementujeme. V poslední fázi celý proces vyhodnotíme a sledujeme, čeho bylo dosaženo. Samozřejmě také zvažujeme, zda podobný výcvikový proces v budoucnu zopakujeme nebo jej –



vzhledem k neuspokojivým výsledkům – změníme, aby se z výcviku případně nestal nákladný rituál, který by sloužil jinému než deklarovanému účelu.

Podle Foot a Hook (2002) mohou sice pracovníci z výcviku hodně získat pro zlepšení svých schopností i produktivity, ale pro organizaci je to často finančně velmi náročné. Proto je nezbytné vždy svědomitě vybírat typ výcviku a v neposlední řadě také jen ty pracovníky, kteří ho opravdu potřebují. Pro organizaci je pak tedy nejzávažnější rozhodnutí o skutečné potřebnosti výcviku. Jakmile je tato potřeba zřejmá, je nutné zvážit, zda bude výcvik prováděn v organizaci nebo mimo ni, která výcviková technika bude použita a poté je sestaven plán či program výcviku.

Interní výcvik bude pravděpodobně levnější a spíše „ušitý na míru“ potřebám organizace, jsou ale i situace, kdy je vhodnější, aby byl výcvik realizovaný mimo organizaci – ať už z titulu jisté úzké specializace, nedostupnosti vlastního školitele či jen úzkého okruhu pracovníků, pro které se jeví jako levnější alternativa účastnit se kurzu pořádaného nějakou vhodnou externí organizací.

Jakmile si ujasníme místo konání, je dále nezbytné zvolit také konkrétní výukovou techniku, která bude nejvhodnější. Měla by být vybrána tak, aby co nejlépe odpovídala našim již dříve identifikovaným potřebám.

Chtěla bych vyjmenovat nejčastěji používané metody a techniky, které uvádějí Foot a Hook (2002) a doplňují ještě i případnou vhodnost jejich použití v různých výcvikových situacích nebo pro různé skupiny pracovníků:

- *Přednáška* – metoda výhodná v případě potřeby sdělit velkého množství informací velkému počtu účastníků a navíc ve stejném okamžiku, obsah může být připraven předem; nevýhodou je však nedostatečná účast (pasivita) posluchačů.
- *Hraní rolí* – výhodou metody je možnost simulace reálných situací z pracoviště, řeší se problémy a situace podobné těm, které mohou skutečně nastat, se kterými se pracovníci mohou setkat při své práci. Snaží se procvičovat si aktivně své odpovědi, přijímají pomoc a podporu od školitele i ostatních účastníků. Pracovníci získávají větší sebedůvěru, protože si procvičují dovednosti v chráněném prostředí, kde nezáleží na tom, zda dělají chyby. Problémy vznikají tehdy, když se předvádění rolí nebere vážně nebo jsou účastníci příliš nervózní či rozpačití a své role tím pádem nezvládají.

- *Skupinová diskuse* – tato metoda vede k aktivní a volné výměně znalostí, poznatků, idejí, názorů a pohledů na různé problémy či oblasti mezi diskutujícími školenými pracovníky a jejich školitelem – trenérem. Hlavní užitek je možné spatřovat v různorodosti pohledů a hledisek, vyvstává zde však také nebezpečí velkého odchýlení se od stěžejního problému nebo tématu a situace, kdy některé důležité body nemusí být vůbec prodiskutovány. Tato situace nastává zejména tehdy, pokud není diskuse dovedně řízena a usměrňována trenérem.
- *Video nebo film* – jedná se opět spíše o pasivní a skupinovou metodu, která se používá k názorné ukázce konkrétní reálné situace a případně i různých způsobů, jakými se dá v této situaci jednat nebo na ni reagovat. Mohou být předvedeny ukázky dobrého ale i špatného využití interpersonálních dovedností. Pokud jsou ukázky následně použity jako základ pro skupinovou diskusi, metoda se stává mnohem aktivnější.
- *Projekt* – jedná se o aktivní a kreativní metodu, při níž trenér zadává jedinci nebo skupině základní vodítko k práci a dále je ponechán prostor pro vlastní tvořivost, invenci a iniciativu. Metoda vhodným způsobem stimuluje kreativitu, iniciativu a samostatné myšlení či „týmového ducha“. Projekt by měl být zaměřen především směrem, který řešitele a tvůrce zajímá.
- *Případová studie* – aktivně řeší průběh nějaké situace, stavu nebo události, jejíž relevantní podrobnosti mají účastníci k dispozici, aby si o dané situaci nebo organizaci udělali představu. Účastníci jsou následně požádáni, aby provedli diagnózu problému a navrhli vhodná řešení nebo opatření. Případová studie poskytuje možnost a příležitost vyzkoušet si různé situace ještě před tím, než se člověk dostane do skutečně reálné situace a pod tlakem – již přímo v pracovním procesu. Metoda umožňuje jak diskusi, tak výměnu názorů či multivariantnost řešení. Nevýhodou může být přílišná snadnost studie, způsobená například limitovaným počtem faktorů nebo sporných bodů. Účastníci pak mohou být v praxi zaskočeni větší složitostí a komplikovaností situací, do kterých se dostávají.
- *Metoda došlé pošty* – mezi účastníky jsou rozdány různé písemnosti, záznamy a dopisy, podobné těm, se kterými by se mohli reálně ve své práci setkat.

Následně se účastníci musí rozhodnout pro vhodný postup včetně priorit v jednání.

Armstrong (2007) pak tyto metody doplňuje ještě o další tři typy:

### *Instruktaž*

je metoda založená na analýze dovedností a teorii vzdělávání. Postup instruktáže by měl obsahovat těchto šest fází:

1. Instruktor musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodných vyučovacích metod, vizuálních pomůcek či pomůcek pro demonstrování. Účastníci musejí být zároveň přesvědčeni, že učení bude relevantní a pro ně samotné také užitečné.
2. Prezentace by se měly střídavě skládat z výkladu (sdělování) a praktického demonstrování (ukazování).
3. Výklad by měl přitom být jednoduchý a přímočarý, jak je to jen možné, v co nejširší míře využívat například grafy, schémata a další vizuální pomůcky. Cílem je postupovat od známého k neznámému a od jednoduchého ke složitému, od konkrétního k abstraktnímu, od obecného ke zvláštnímu, od pozorování k myšlení, od celku k částem a pak opět zpět k celku.
4. Demonstrování je pokládáno za podstatnou fázi instruktáže, zejména v případě, kdy se účastníci učí nějakým dovednostem – tedy jak něco dělat.
5. Procvičování pak spočívá v tom, že účastník napodobuje instruktora a soustavně pod jeho vedením opakuje činnost do té doby, dokud ji uspokojivě nezvládne.
6. Zdokonalování probíhá během celého období výcviku až do té doby, dokud účastník nedosáhne takového pracovního výkonu, který odpovídá výkonu zkušeného pracovníka – a to v oblasti kvality, rychlosti i bezpečnosti. V některých situacích však bude ještě stále zapotřebí rady nebo pomoci instruktora.

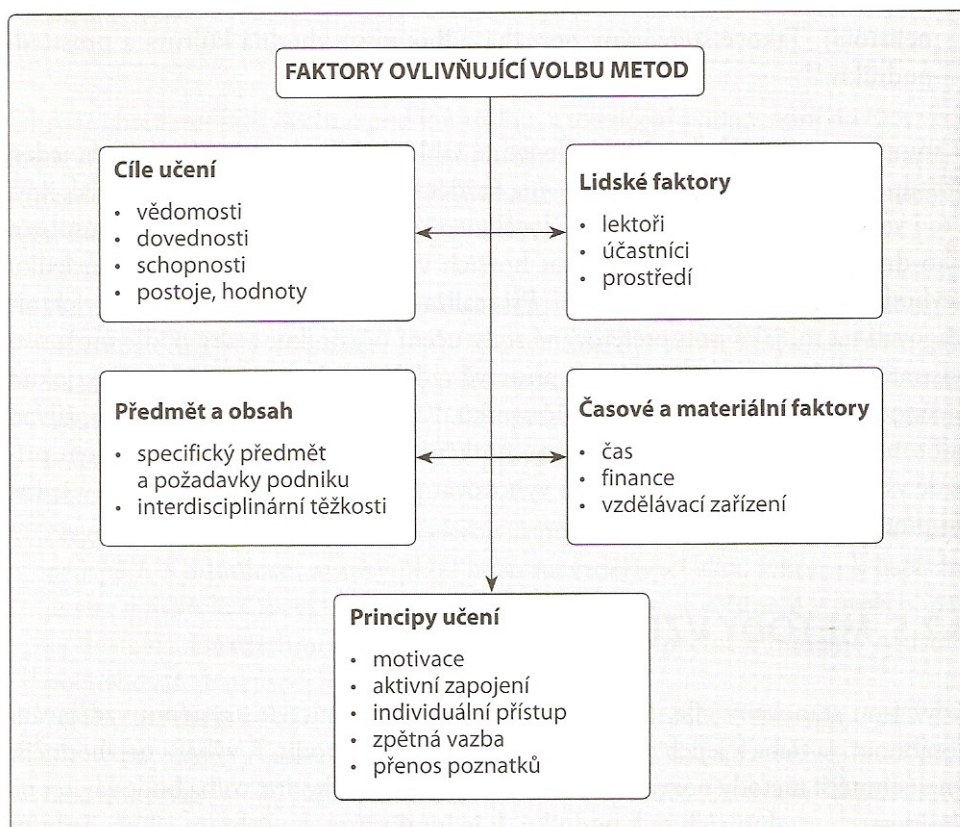
### *Simulace*

v sobě zahrnuje a kombinuje dvě již jmenované a popsané metody – případovou studii a hraní rolí a to tak, aby měli účastníci pocit, že se nacházejí v opravdu reálné situaci. Dostávají příležitost procvičit si a praktikovat chování v podmínkách, které jsou stejné nebo velmi podobné těm, ve kterých se ocitnou po ukončení kurzu.

### Skupinová cvičení

Jsou určena pro skupiny či týmy pracovníků, kteří se učí společně analyzovat problémy a také společně hledat vhodná řešení. Cílem je především to, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně – ve skupině či týmu, aby poznali, jak se skupina chová při řešení problému a při rozhodování. Tato metoda se často užívá jako součást programů team buildingu (budování týmu, týmového vzdělávání) a při rozvíjení interaktivních dovedností.

Pokud bychom chtěli odpovědně vybrat vhodné metody či techniky vzdělávání, je nezbytné vzít v úvahu všechny faktory, které by měly mít na náš výběr přímý vliv. Souhrn nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují volbu metod vzdělávání, pak uvádějí autoři Vodák a Kucharčíková (2007) na Obr. 2.4.



Obr. 2.4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2007)

#### 2.2.4 Trénink

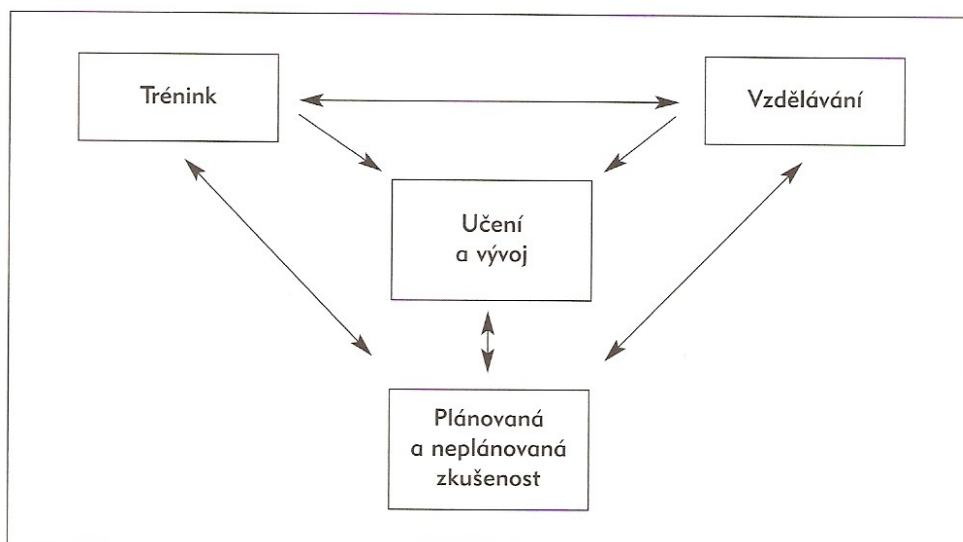
Trénink bychom mohli chápat například jako přípravu a vylepšování se v určité dovednosti, jeho cílem je především získávání určitých dovedností, zkušeností a schopností.

Jak uvádějí Buckley a Caple (2004, str. 5) trénink může být definován jako „Plánovaná a systematická snaha o upravení či vývoj znalostí /dovedností/ za pomoci studia; snaha o dosažení efektivních výkonů v dané činnosti či řadě činností. Co se týče pracovních situací, spočívá jeho účel v umožnění jednotlivci dosáhnout schopností proto, aby mohl adekvátně vykonávat zadaný úkol či zaměstnání.“

Přesto, že se jen těžko hledají přesné hranice mezi pojmy trénink a vzdělávání, je možné nalézt určitá užitečná rozlišení mezi oběma výrazy a především mezi činnostmi nebo procesy, které představují.

Již v úvodu citovaní autoři Buckley a Caple (2004) považují trénink za činnost, která zahrnuje osvojení si chování, faktů, nápadů a podobně, které jsou jednodušeji definovány v každém daném pracovním kontextu. Trénink je zaměřen spíše na zaměstnání než na člověka, pozici vzdělávání pak můžeme chápat spíše recipročně opačně. Ve své krajní podobě má trénink tendence být mechaničtější a také zahrnuje určitý stupeň uniformity, avšak změny vyvolané tréninkem jsou rychleji pozorovatelné v krátkém časovém úseku, zatímco u vzdělávání k tomu potřebujeme delší dobu. Je však nezbytné si uvědomit, že schopnost člověka osvojit si znalosti, dovednosti a přístupy prostřednictvím tréninku mohou z velké míry záviset i na kvalitě předchozích vzdělávacích zkušeností. A opět můžeme vnímat i opačné působení tréninku na vzdělávání.

Podstatným průvodním elementem formálního tréninku i vzdělávání v prostředí organizací je podle autorů *plánovaná zkušenost*. Tato plánovaná zkušenost může působit jako základní katalyzátor nebo také jako zkušební prostředek dovedností, technik a nápadů, které účastníci nabyli ve formálním prostředí tréninku a vzdělávání (viz Obr. 2.5).



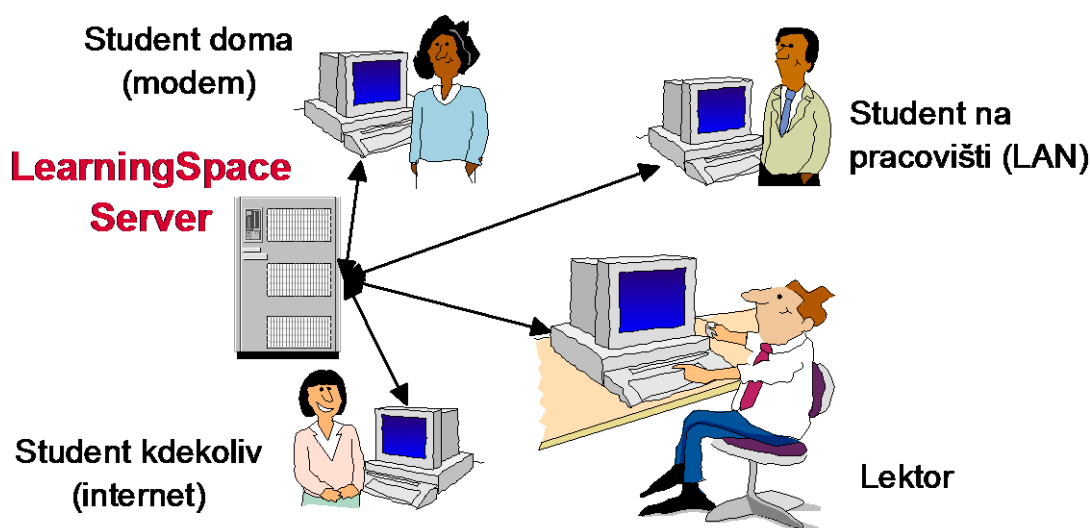
Obr. 2.5: Elementy přispívající k učení a vývoji (Buckley, Caple, 2004)

## 2.3 E-learning

E-learning je speciální výuková technika nebo metoda, která je někdy také nazývána a interpretována jako „vzdělávání pomocí počítačů“, „školení na bázi počítače“, „elektronické vzdělávání“ či „online výuka“. Vzhledem k tomu, že se jedná o techniku velmi progresivní, moderní a účinnou, rozhodla jsem se jí věnovat samostatnou kapitolu. V současné době je totiž možné – především díky masovému rozšíření počítačových technologií – tuto metodu aplikovat na mnoha místech a opravdu naplno ji využít. Bezpodmínečnou nutností a podmínkou použití e-learningu ovšem samozřejmě zůstává alespoň základní počítačová gramotnost účastníků výukových programů a možnost jejich přístupu k počítačům.

Velmi zjednodušené schéma fungování e-learningu ve virtuálním výukovém prostředí znázorňuje následující Obr. 2.6:

## ■ Virtuální třída



Obr. 2.6: E-learning – znázornění virtuálního výukového prostředí. (Moderní-výuka.cz)

Tato výuková metoda je podle Armstronga (2007) v podstatě založena na sítích, i když může být využívána i bez napojení uživatelského počítače na síť, intranet nebo internet – a to například pomocí CD-ROMů (kompaktních disků pro záznamy dat). Jeví se jako metoda, která má komplexnější přístup ke vzdělávání než jiné dřívější postupy a uplatňuje se zejména v kombinaci s jinými metodami učení a vzdělávání.

Buckley a Caple (2004) chápou e-learning jako technologii zajišťující široký rozsah výukových příležitostí pro splnění různých potřeb. Na jednom konci tohoto rozsahu existuje jakýsi „vědomostní balíček“, který poskytuje účastníkům vzdělávacích programů informace ve strukturované a logické formě a sekvenci, navíc může být rozsah doplňován i jinými zdroji informací, jakými jsou například knihovny, archivy či databáze dostupné na internetu. Na druhém konci tohoto rozsahu pak počítačová technologie umožňuje dokonce i vytvoření virtuální reality, sloužící k věrnému zachycení určitých situací a zkušeností z pracoviště, a to v trojrozměrném prostoru.

Sak a kol. (2007) pak navíc uvádí, že zájem o e-learning je často závislý také na věku – elektronické vzdělávání totiž vyhovuje spíše mladší generaci, které více vyhovuje a kterou je také hojně využíván. Výrazné difference ve využití vidí autoři hlavně mezi studenty a zbylou populací – tyto rozdíly jsou dány vedle odlišné dostupnosti počítačové techniky a počítačové gramotnosti také odlišnou pozicí ve

společnosti. U studentů je vzdělávání jejich stěžejní aktivitou, proto se i elektronické vzdělávání stává běžnou a dnes již i neodmyslitelnou součástí jejich životního stylu.

Armstrong (2007) rozeznává tři základní typy e-learningu:

- *samostatný, separovaný e-learning* – vzdělávající se osoba není přímo napojena na své instruktory a ostatní účastníky programu, využívá však příslušnou technologii;
- *živý e-learning* – instruktor a vzdělávající se osoba jsou v přímém kontaktu, společně využívají příslušnou technologii, ale nacházejí se na různých místech;
- *kolaborativní, kolektivní e-learning* – funguje na principu výměny a předávání informací a znalostí mezi jednotlivými účastníky prostřednictvím diskusních fór, společenství praktiků či besed (chatu).

Programy e-learningu se mohou týkat jak obvyklých podnikových postupů a procesů, programů orientace a vzdělávání, tak i rozvoje dovedností v oblasti informačních technologií. Při rozvíjení „měkkých“ dovedností (vytváření týmů, schopnost komunikace či prezentace), které spočívají v kontaktech mezi osobami, však vidí jejich užití jako neefektivní a nepříliš vhodné, snad jen v případě, kdy mohou účastníky připravit na následná praktická setkání tváří v tvář.

Organizace si mohou e-learningové programy nakoupit od dodavatelů (softwarových firem) buď jako již hotové, s generickým (druhovým) obsahem, častěji však spíše jako síťové moduly takzvaně „šité na míru“. Není výjimkou ani situace, kdy si organizace vytváří programy sama, protože je pak nejlépe přizpůsobí svým specifickým a konkrétním požadavkům (Armstrong, 2007).

Dále Armstrong (2007) uvádí také základní pedagogické zásady, které je nutno mít na zřeteli při formování obsahu e-learningových programů:

- proces vzdělávání musí účastníky stimulovat;
- program by neměl být pouhým „obracením stránek“, ale měl by využívat grafické nástroje, animace, interaktivní stimulace, scénáře, případové studie a tam kde je to možné, by měl umožňovat i aktivity zaměřené na řešení problémů. Je důležité, aby prezentace byla zajímavá a obsah by měl být považován za vnitřně závažný;
- účastníci by měli být zaangažováni, zapojeni do procesu vzdělávání a měli by být vedeni k tomu, aby aktivně reagovali na podněty;



- účastníci by měli chápat cíle svého vzdělávání, důraz je kladen na jejich samostatnou práci, ovšem v případě potřeby také s případnou pomocí či podporou lektora;
- program by měl být sestaven z postupných kroků a prezentován po částech, z nichž každá by měla mít jasné cíle a přinášet jasné výsledky;
- účastníci vzdělávacího programu by měli být schopni plánovat své vzdělávání, samostatně ho řídit a určovat si vlastní tempo vzdělávání;
- účastníkům by se mělo dostávat zpětné vazby, tedy měli by být schopni pozorovat i posuzovat vlastní pokroky ve vzdělávání;
- každý jedinec by měl být veden k tomu, aby s ohledem na vlastní zkušenosti přemýšlel o tom, co se učí.

#### *Výhody a nevýhody e-learningu*

Jako každá jiná výuková metoda také e-learning má samozřejmě své kladné i záporné stránky. Pokud se na tuto metodu chceme zaměřit a vidět ji objektivně a nezažatě, musíme především důkladně poznat oba protipóly.

Mezi výhody e-learningu podle Koubka (2008) patří například jeho univerzálnost použití jak pro kolektivní, tak pro individuální vzdělávání. Považuje ho také za interaktivní metodu, která umožňuje i bezprostřední zpětnou vazbu či možnost přizpůsobení tempa individuálním potřebám a schopnostem účastníků. Jedná se o atraktivní metodu, vzdělávání probíhá zajímavou, zábavnou a názornou formou, je časově efektivní a umožňuje často bez většího odporu přenést vzdělávání i mimo pracovní dobu. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti, ale i mimo něj.

Další výhody zmiňují i Kopečný a Kapias (2008):

- efektivnost výuky;
- neomezený přístup k informacím;
- jednoduchá inovace studijních materiálů;
- multimedialita a interaktivita;
- verifikace získaných znalostí;
- finanční efektivita.

Specifické výhody e-learningu pro poskytovatele (zaměstnavatele) uvádí ve své práci „Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců“ také doc. Ing. Eva Hrabětová, CSc.:

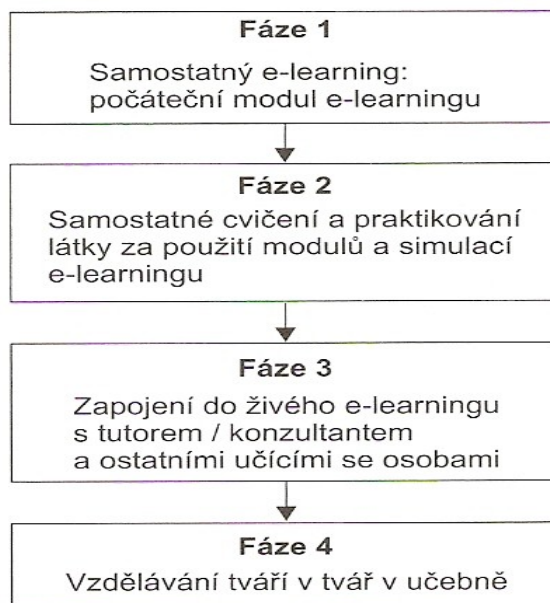
- možnost průběžného a pružného celoživotního vzdělávání, doškolování a přeškolení;
- možnost průběžného testování znalostí;
- zefektivnění diferencovaného vzdělávání jednotlivců a pracovních týmů;
- snížení cestovních a dalších nákladů spojených se vzděláváním, snížení nároků na lidské a materiální zdroje při vzdělávání (učebny, učebnice, apod.);
- zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti z důvodů vzdělávání;
- rychlé a konzistentní předávání aktuálních informací (změny zákonů, předpisů, vnitropodnikových směrnic);
- možnost vytváření specializovaných znalostních kurzů;
- přechod k „Knowledge Managementu“ (znalostnímu managementu).

K nevýhodám e-learningu pak řadí Koubek (2008) především náročnost na vybavení a s tím spojené i nezbytné a často dosti vysoké náklady. Poměrně drahé jsou i vlastní výukové programy, zejména v případě, že jsou „šity na míru“ organizaci. Je vhodné si však také uvědomit, že počítače nedokáží nahradit člověka, jeho vnímání, uvažování, hlavně v oblasti emoční stránky věci. A právě omezení v osobním kontaktu s lektorem se může jevit některým uživatelům přinejmenším jako nepříjemné. Dále pak nesmíme zapomenout, že e-learning by se měl zavádět pouze tam, kde si jsou pracovníci schopni uvědomovat nezbytnost neustálého vzdělávání a mají k sebevzdělávání i dostatečnou motivaci.

Kopečný a Kapias (2008) k dalším nevýhodám řadí například i nevhodnost pro určité oblasti vzdělávání (nácvik některých dovedností, praktická a laboratorní výuka, výuka vyjadřovacích a komunikačních schopností) či nevhodnost pro určité typy studentů (zrakově či sluchově postižení; starší generace, která není příznivcem moderních informačních technologií).

Armstrong (2007) v souvislosti s výhodami a nevýhodami této metody zmiňuje termín „správně namixovaný e-learning“. V podstatě jej chápe jako vyvážené vzdělávání ve smyslu vytvoření rovnováhy mezi elektronickým vzděláváním, vzděláváním tváří v tvář a neformálními skupinami, kde probíhá vzdělávání v týmech a

zájmových společenstvích. Graficky je tato situace znázorněna na následujícím Obr. 2.7:



Obr. 2.7: Správně namixovaný program vzdělávání (Armstrong, 2007)

### *Elektronické podvádění*

Sak a kol. (2007) upozorňují ještě na jeden zajímavý fenomén, který s sebou přineslo vzdělávání pomocí počítačů – nazvali jej elektronické podvádění. Žáci, studenti i účastníci nejrůznějších vzdělávacích aktivit a programů se odedávna snažili o dosažení co nejlepších výsledků nebo známek bez učení – prostřednictvím napovídání, opisování, vzájemným sdělováním obsahu jednotlivých zkoušek či testů, v některých případech i „zastupováním“ prospěchově slabých studentů těmi zdatnějšími a schopnějšími. Doba, která velmi široce a masově využívá počítače a další technické prostředky umožňující učení a mezilidskou komunikaci, s sebou však přinesla i nové nástroje podvádění. Počítače, počítačové sítě, laptopy, notebooky, skenery, nový software či mobilní telefony s fotoaparátem nejen usnadňují učení, ale právě umožňují i jejich zneužívání – umožňují totiž realizovat již zmíněné nové způsoby podvádění. Můžeme je nazvat například kybernetické podvádění (cyber-cheating) nebo pro jeho specifické druhy například kybernetické plagiátorství (cyber-plagiarism), zcela souhrnně a obecně pak elektronické podvádění (e-cheating).

Podle autorů je elektronické podvádění relativně časté a výskyt nových případů má stále stoupající tendenci. Navíc je většinou jen velmi obtížně odhalitelné.

Zde je však nezbytné rozlišit a oddělit prosté „školní opisování“ od elektronického podvádění v organizaci, tedy v pracovním procesu. Jakékoliv podvádění či „obcházení“ skutečných znalostí může mít vážné a dalekosáhlé následky.

## **2.4 Celoživotní vzdělávání**

V závěru teoretické části bych ještě chtěla zmínit problematiku celoživotního vzdělávání.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008) již v dnešní době chápeme učení a vzdělávání jako celoživotní proces, který je nezbytný pro aktivní zaměstnanost a také pro následné uplatnění jedince na trhu práce. Často se můžeme setkat se zkratkou LLL, která vyjadřuje anglický výraz lifelong learning, českým ekvivalentem může být termín celoživotní učení. Tento termín v sobě zahrnuje souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého lidského života, počínaje předškolním vzděláváním a konče nejvyšším stupněm formální soustavy, kterým je terciární – vysokoškolské vzdělávání. Samozřejmě je celoživotní vzdělávání provázáno a propojeno i s neformálními formami učení a vzdělávání.

Neustálému zvyšování kvalifikace, rozvoji klíčových kompetencí a permanentnímu získávání nových znalostí a dovedností je věnována velká pozornost, protože přímo souvisejí se zaměstnavatelností, uplatněním se na trhu práce nebo také se schopností být zaměstnán a udržet si zaměstnání. Současný trh práce je velmi složitý, dynamický a náročný, vyžaduje po jedinci stále více nových odborností, dovedností a schopností. S narůstajícími nároky na pracovní pozice se dnes setkává prakticky každý člověk, ovšem řada lidí se s tímto faktem jen těžko vyrovnává (Veteška a Tureckiová, 2008).

### **Shrnutí teoretické části**

Vzhledem k tomu, že jsem svou diplomovou práci zaměřila na oblast vzdělávání pracovníků, pokládala jsem za důležité v teoretické části práce zmínit a alespoň stručně objasnit nejdůležitější pojmy, názory, způsoby vnímání, metody, techniky a postupy, se kterými se ve zmiňované oblasti nejčastěji setkáváme. Problematika je natolik rozsáhlá a obsáhlá, že vždy nebylo možné zacházet až do podrobností, proto jsem volila ve svém výběru témat ta, která budou nejlepšími východisky a podporou pro následnou praktickou-analytickou část práce.

### 3. Charakteristika vybrané pojišťovny

#### 3.1 Základní údaje (k 31.12.2009)

*Obchodní jméno:* **Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group**  
(dále v textu jen Kooperativa)  
*Sídlo:* Templová 747, 110 01 Praha 1, Česká republika

Založena v roce 1991 jako první soukromá pojišťovna na území bývalého Československa.

**Kooperativa** je součástí nadnárodní evropské pojišťovací skupiny **Vienna Insurance Group** (dále v textu jen VIG), členem Mezinárodní federace družstevních a vzájemných pojišťoven (ICMIF) a její evropské asociace (ACME). Je zakládajícím členem České asociace pojišťoven, členem Svazu bank a pojišťoven, členem Svazu průmyslu a dopravy, členem Svazu autoopraven České republiky, členem Asociace leteckých dopravců, členem Českého jaderného poolu a spoluzakladatelem a akcionářem stavební spořitelny Wüstenrot, a. s. Jako druhý největší pojistitel pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla je Kooperativa též významným členem České kanceláře pojistitelů (Výroční zpráva 2009).

Dle materiálu „Profil společnosti 2010“ Kooperativa v průběhu své existence získala podstatnou míru účasti v celé řadě společností, některé z nich i zakládala. Na tuzemském pojistném trhu působí její tři dceřiné společnosti:

- Česká podnikatelská pojišťovna
- Global Expert, s.r.o. – společnost zabezpečující technickou stránku likvidací pojistných událostí u poškozených motorových vozidel
- Kapitol pojišťovací a finanční poradenství, a.s. – společnost, která zprostředkovává prodej pojistných produktů Kooperativy.

*Akcionáři společnosti:*

- WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group – 89,65 %
  - VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha – 2,07 %
  - Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha – 8,28 %
- (Výroční zpráva 2009)

### *Majoritní vlastník:*

WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group:

- ▶ Největší pojišťovací skupina ve střední a východní Evropě.
- ▶ Hlavní akcionář a strategický partner Kooperativy.
- ▶ Více než 8 mld. Euro předepsaného pojistného.
- ▶ Průměrně zaměstnává 24 000 zaměstnanců.
- ▶ Jedna z nejvýznamnějších finančních skupin na pojistném trhu ve střední a východní Evropě (viz Příloha 1).
- ▶ Strategicky spolupracuje s Finanční skupinou České spořitelny.

(Profil společnosti 2010)

### *Rating agentury Standard & Poor's pro VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe v roce 2010:*

- ▶ Solidní kapitálová přiměřenost, konzervativní zajištění a bezpečné kapitálové umístění.
- ▶ Velmi dobré Combined Ratio, což je podíl nákladů pojišťovny k předpisu pojistného.
- ▶ Výborný prodej.
- ▶ Silná pozice skupiny na rakouském, českém a slovenském trhu.

(Výroční zpráva 2009)

## **3.2 Aktuální údaje (k 31.12.2010)**

- Druhá největší pojišťovna v České republice.
- K obsluze klientů slouží více než 300 obchodních míst.
- Rozdělena na osm regionálních agentur (viz Obr. 3.2).

(Profil společnosti 2010)

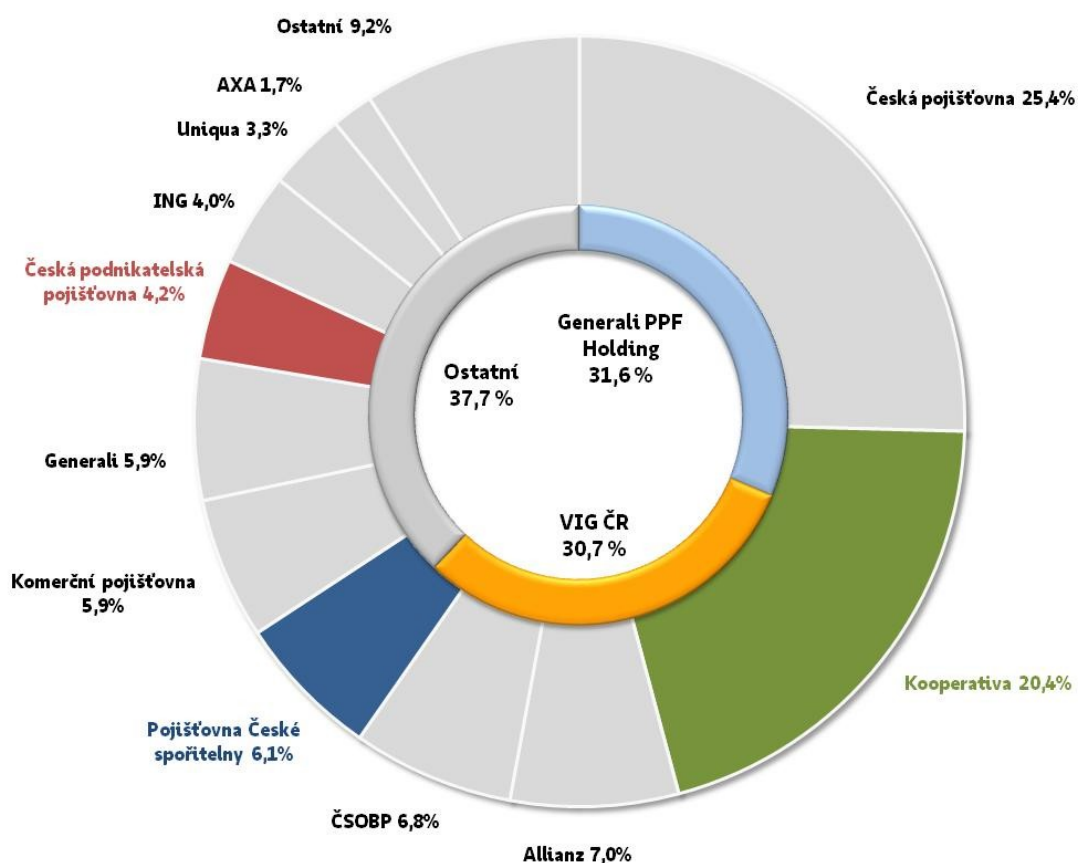


Obr. 3.1: Rozdělení působnosti společnosti mezi jednotlivé agentury.  
(Zdroj: Kooperativa)

- Zaměstnává 3 754 zaměstnanců.
- Více než 2 000 000 klientů.
- Uzavřeno 4 017 760 pojistných smluv.
- Předepsané pojistné ve výši 30 894 705 000 korun.
- Zlikvidováno 553 496 pojistných událostí.
- Základní kapitál 3 000 000 000 korun.

(Profil společnosti 2010)

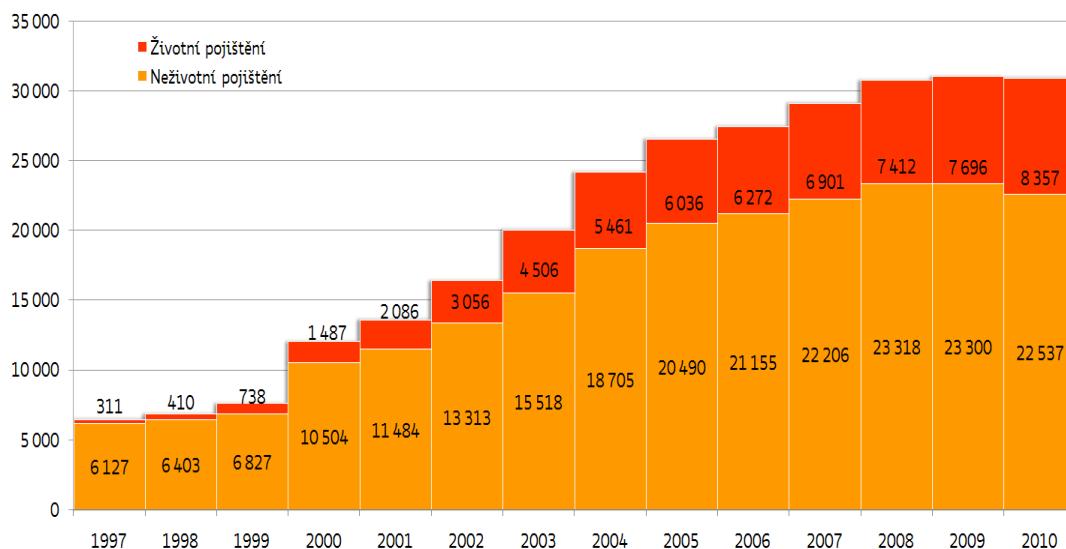
K posouzení velikostí pojišťoven nebo spíše k určení jejich tržních podílů se nejčastěji jako hodnotící kritérium používá výše předepsaného pojistného v korunách. Pro lepší představu o tržních podílech jednotlivých subjektů působících v oblasti pojišťovnictví uvádím Obr. 3.3:



Obr. 3.2: Podíl na trhu dle předepsaného pojistného  
(Zdroj: Kooperativa)

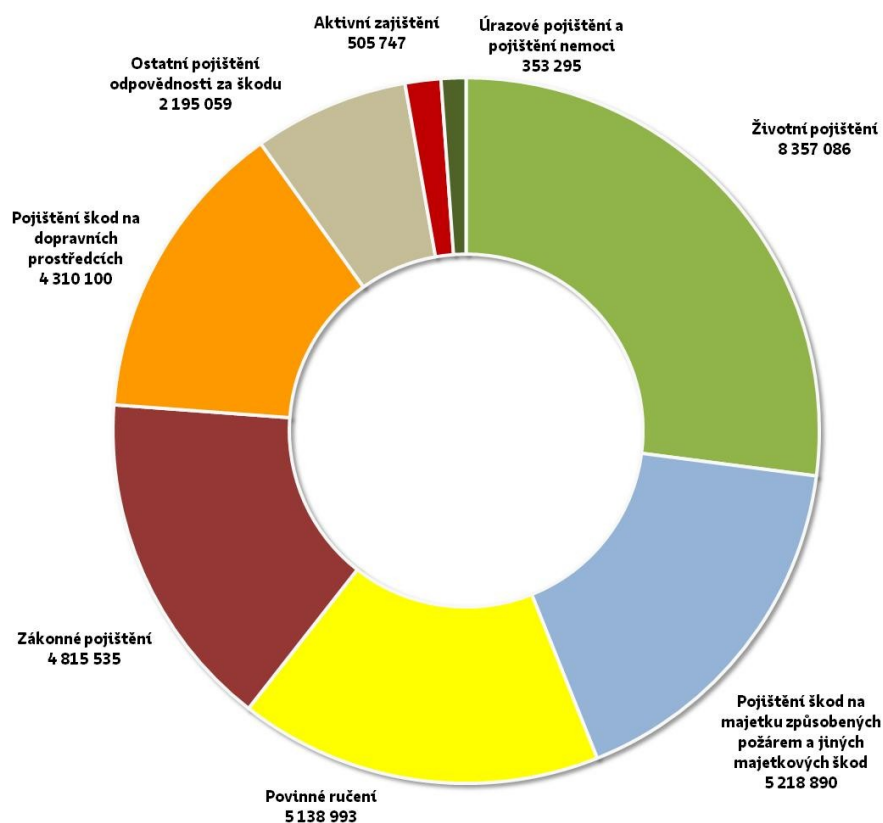
Dále bych chtěla uvést již konkrétně k pojišťovně Kooperativa její vývoj předepsaného pojistného ve sledovaném období let 1997 až 2010. Z údajů, které jsou uvedeny v Obr. 3.4 je patrné, že společnost rostla velmi dynamicky a své předepsané pojistné v průběhu zmiňovaných let již více než zčtyřnásobila. Číselné údaje uváděné v grafech jsou sice ukazatelem spíše kvantitativním, v této situaci jsou však bezesporu i ukazatelem kvalitativním, protože právě bez kvality poskytovaných služeb by jich nebylo v žádném případě dosaženo.





Obr. 3.3: Vývoj předepsaného pojistného (uvedeno v milionech korun)  
(Zdroj: Kooperativa)

Struktura pojistných produktů – tedy základní portfolio pojišťovny vypovídá buď o její specializaci pouze na určité druhy pojištění, nebo naopak o její relativní univerzálnosti. Pojišťovna Kooperativa je v tomto směru spíše univerzálním pojistitelem, nesmíme si však pod tímto pojmem představit situaci, kdy je ochotna pojistit prakticky cokoli a kdykoliv. Vnímavý pozorovatel by jistě záhy zjistil, že společnost sice v průběhu své působnosti značně rozšířila své produktové portfolio, avšak každá změna či nový produkt byly předem bedlivě zvažovány a promyšleny. Snad proto se Kooperativa se svou produktovou politikou dostala tam, kde dnes je. Nevrhá se bezhlavě do riskantních operací a v současné době si i jistým způsobem své klienty vybírá. Snaží se být bezpečným a důvěryhodným partnerem, který drží své slovo a vždy dostojí svým závazkům. Usiluje o to, aby ji takto vnímali nejen její klienti, ale i široká veřejnost a v neposlední řadě i státní instituce. Právě díky svému postavení na českém pojistném trhu smí uzavírat i některé speciální druhy pojištění, které jiné pojišťovny uzavírat nesmějí. Strukturu druhů pojištění společnosti Kooperativa pak znázorňuje Obr. 3.5:



Obr. 3.4: Struktura pojištění (uvedeno v tisících korun)  
(Zdroj: Kooperativa)

### *Získaná ocenění*

Je zřejmé, že důležitými ukazateli úspěšnosti pojišťovny je na jedné straně její velikost, tedy podíl na trhu, a na straně druhé také rozsah poskytovaných služeb. To vše bylo uvedeno a konkretizováno již v předešlých odstavcích. Přesto se dá ještě kvantitativně měřitelná úspěšnost blíže upřesnit i úspěšností vnímanou – například jak je společnost a její působení na trhu vnímáno klienty, partnery, institucemi. Vypovídací schopnost v tomto směru mohou mít přední umístění společnosti v některých anketách, soutěžích nebo také některá další ocenění.

Těm nejdůležitějším oceněním a umístěním bych chtěla věnovat následující odstavec. Jistě není náhoda, že se pojišťovna Kooperativa v určitých kategoriích umísťuje na předních příčkách žebříčků a to již několik let po sobě, tedy opakovaně. Zde na tomto místě bych chtěla zmínit alespoň úspěchy z posledního roku, jak byly uvedeny v dokumentu „Profil společnosti 2010“:



*Zlatá Koruna – hodnocen finančních produktů na českém trhu“*

- 1. místo › Povinné ručení s živelním pojištěním zdarma
- 2. místo › OPTIMUM – pojištění domácnosti a rodinného domu
- 2. místo › Univerzální životní pojištění PERSPEKTIVA
- 1. místo › Pojištění pro podnikatele TREND
- 2. místo › Pojištění ORDINACE



*Pojišťovna roku“ – podle Fincentrum Banka roku*

- 1. místo › Pojišťovna roku 2010
- 3. místo › Životní pojištění roku 2010 – PERSPEKTIVA



*„Pojišťovna roku“ – podle Asociace českých pojišťovacích makléřů*

- 1. místo › Pojišťovna roku 2009 neživotní pojištění
- 1. místo › Pojištění majetku občanů
- 1. místo › Pojištění motorových vozidel
- 1. místo › Pojištění průmyslu a podnikatelů
- 1. místo › TREND – Pojistný produkt roku 2009 – neživotní pojištění



*„Rhodos – cena za image“*

- 2. místo › Firemní image pojišťovny
- Výběr zohledňuje strukturu firmy v České republice podle regionu, odvětví a velikosti.



*„Czech top 100 – 100 nejoblíbenějších firem v České republice“*

- 1. místo › 100 nejoblíbenějších firem v České republice (kategorie pojišťovny)

## 4. Popis současného stavu adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců

Pojišťovny, stejně tak jako banky či mnohé jiné finanční instituce a společnosti, zaměstnávají nebo spolupracují se specifickou skupinou pracovníků, které bychom mohli souhrnně nazvat *obchodní zástupci*. Lidé pracující na této pozici jsou samozřejmě strategickou skupinou pracovníků, a to pro jakoukoliv instituci bez rozdílu, protože jsou to právě oni, kdo jsou v přímém kontaktu se zákazníky – klienty. Na nich tedy především záleží, zda bude společnost na trhu úspěšná či nikoliv. Každá organizace má pro tuto skupinu pracovníků pak možná i své vlastní odlišné pojmenování – obchodníci, finanční poradci, agenti, produktoví prodejci.

Pojišťovna Kooperativa používá pro své obchodní zástupce označení *pojišťovací poradce*, i když je zřejmé, že především v prvních měsících pracovního poměru noví zaměstnanci ještě skutečnými poradci v této oblasti nejsou. Termín zaměstnanec je v této souvislosti skutečně zvolen správně, protože Kooperativa jako jedna z mála pojišťoven na českém pojistném trhu své obchodní zástupce – pojišťovací poradce – zaměstnává v klasickém pracovním poměru. Podle délky zaměstnaneckého poměru jsou pak pojišťovací poradci rozdělováni do kategorií *junioři* – do 24 měsíců a *senioři* – pracující pro společnost již déle než 24 měsíců.

Specifickou a méně početnou, přesto však velmi důležitou skupinou obchodních zástupců jsou pak ještě pracovníci přepážek. Přepážkoví pracovníci jsou pro své pracovní zařazení školeni zcela speciálně a částečně i odděleně od ostatních nových pracovníků. Kromě kompletních produktových znalostí a prodejních dovedností musí totiž umět obsloužit klienty i v jiných směrech – například přijmout a sepsat hlášení o pojistných událostech u všech pojistných rizik, přijmout platby pojistného do provozní pokladny, provést vinkulaci pojistného plnění u pojistných smluv či jakékoliv další technické i netechnické změny v pojistných smlouvách. Není náhodou, že na pozici přepážkového pracovníka může pracovat pouze obchodní zástupce, který prošel přísnou znalostní certifikací.

### 4.1 Obecný trend ve vzdělávání obchodních zástupců

Asi v každém pracovním zařazení či funkci je zaměstnanec podniku nebo firmy nucen se neustále a průběžně vzdělávat, doplňovat si své vědomosti nebo zdokonalovat

své dovednosti. U pozice pojišťovacího poradce je to ale opravdu soustavná a prakticky nikdy nekončící činnost. A to doslova od okamžiku, kdy je nový pojišťovací poradce zaměstnán – a pak dále po celou dobu jeho fungování ve společnosti. Náplň práce, neustálé rozšiřování produktového portfolia i požadavky klientů to jednoduše vyžadují.

Kromě prodejních a komunikačních dovedností je alfou a omegou úspěšného obchodního zástupce především perfektní znalost produktového portfolia – a to pokud možno nejlépe kompletního. Jen těžko si lze představit situaci, kdy si klient přeje uzavřít určitý druh pojištění a poradce ho odmítne slovy, že toto pojištění prostě nenabízí – rozumějme, spíše neumí uzavřít. V lepším případě je pak sice možná domluva „nováčka“ se zkušenějším kolegou a ten situaci zachrání svými znalostmi, v horším případě však odchází klient ke konkurenci, a to je zlé. Nejen pro obchodního zástupce, protože přišel o klienta a tím pádem nejspíše i o svou provizi, ale také pro pojišťovnu – a zde už se nejedná jen o zisk, ale především o image a prestiž společnosti. Firmu, podnik, prostě jakoukoliv organizaci nejčastěji pozorujeme a posuzujeme prostřednictvím chování a profesionality jejich zaměstnanců. Takže konkrétně – pokud chce pojišťovna vystupovat vůči svým klientům jako důvěryhodný partner, musí být její zaměstnanci opravdoví profesionálové ve svém oboru.

Také příliš úzká specializace některých obchodních zástupců jen na některé základní produktové řady nepřináší z dlouhodobého hlediska uspokojivé výsledky ani jim samotným, ani jejich zaměstnavateli. Pracovníci, kteří pracují pro pojišťovnu již delší dobu – a někteří opravdu již od počátku působení pojišťovny Kooperativa na trhu – se vzdělávají průběžně a neustále doplňují do svého portfolia všechny nově vznikající produkty i jejich modifikace. Naprosto odlišná je však situace v případě, když přichází úplně nový pracovník, který navíc dříve nikdy pro žádnou pojišťovnu nepracoval. Jeho začlenění bývá velmi složité a problematické, protože je nezbytné, aby velmi rychle rozšiřoval své produktové znalosti – tedy vlastní portfolio zvládnutých produktů, chce-li se plně uplatnit ve své profesi.

U pojišťovny Kooperativa je možné vysledovat projevy neustále rostoucího trendu znalostní náročnosti práce. Zvětšuje se a rozšiřuje se objem i hloubka potřebných a požadovaných znalostí, kterými musí být vybaveni všichni pojišťovací poradci. Je to však zřejmě obecný trend, který můžeme pozorovat i u všech ostatních pracovníků na této pracovní pozici, a to nejen v pojišťovnách, ale i v bankách a dalších finančních institucích, českých i zahraničních. V minulosti se sice ještě ve větší míře vyskytovaly také pojišťovny, které se specializovaly jen na vybraná rizika nebo produkty, jistě

bychom je našli na trhu i nyní, ale většina z nich se v průběhu svého vývoje transformovala a přeorientovala na širší nabídku produktů. Tyto pojišťovny totiž zjistily, že díky své příliš úzké specializaci zbytečně přicházejí o klienty, kteří by jinak rádi využili jejich služeb i s jinými svými požadavky a potřebami.

V návaznosti na předchozí odstavec je nutné poznamenat, že konkrétně ani pojišťovna Kooperativa není v tomto ohledu výjimkou. Její produktové portfolio je neustále se rozšiřující, rostoucí a vyvíjející se kategorií. Jestliže v počátečních letech působení pojišťovny tvořilo portfolio pojistných produktů přibližně 6 základních druhů pojištění, které kryly jen několik málo stěžejních rizik, v současné době je situace diametrálně odlišná. Portfolio již čítá něco přes 70 produktů, to jsou však jen jejich základní verze, které je ještě dále možné podle přání klientů různě kombinovat, modifikovat a upravovat. Pro názornost následně uvádím Tabulku 4.1, znázorňující zvětšování rozsahu produktového portfolia v průběhu doby působení pojišťovny Kooperativa na českém pojistném trhu:

| VÝVOJ ROZSAHU PORTFOLIA POJISTNÝCH PRODUKTŮ V PRŮBĚHU SLEDOVANÉ DOBY |              |                   |                      |                        |                         |        |        |
|--|--------------|-------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|--------|--------|
| ROK  | životní poj. | vozidla havarijní | vozidla zákonné poj. | podnikatelé standardní | podnikatelé nestandard. | občané | CELKEM |
| 1992   | 4            | 1                 | 0                    | 1                      | 0                       | 0      | 6      |
| 1996   | 7            | 2                 | 0                    | 1                      | 3                       | 4      | 17     |
| 2000   | 9            | 3                 | 4                    | 1                      | 7                       | 5      | 29     |
| 2004   | 13           | 5                 | 4                    | 3                      | 12                      | 7      | 44     |
| 2008   | 18           | 5                 | 6                    | 3                      | 22                      | 10     | 64     |
| 2010   | 20           | 5                 | 6                    | 8                      | 22                      | 16     | 77     |

Tab. 4.1: Zvětšování rozsahu produktového portfolia v letech 1992 – 2010.

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### *Trend z pohledu managementu a zaměstnanců společnosti*

Největším rizikem tohoto trendu pro management, tedy pro vedení společnosti, jsou bezesporu komplikace se získáváním a následným zaškolováním nových pracovníků. Obchodní zástupci, stejně tak jako i ostatní zaměstnanci na jiných pozicích, časem odcházejí například na mateřskou dovolenou, do důchodu, případně odcházejí z firmy i z jiných důvodů. Pro management to znamená nutnost neustále a průběžně doplňovat stavy u této skupiny strategických zaměstnanců. Ne vždy se však podaří získat někoho, kdo již pracoval na stejné nebo obdobné pracovní pozici. Pak nastává

nejtěžší a nejobtížnější varianta a tou je bezesporu zaškolení pracovníka, který je v oboru zcela nový. Tato situace s sebou přináší i dilema, zda nově vybraný a přijatý pracovník zvládne úkoly, které jsou na něj kladeny, zda je schopen se vše rychle a dostatečně kvalitně naučit. Je třeba odpovědně rozhodnout, jaké metody výuky, výcviku případně i následného tréninku zvolit, jaké dávky potřebných informací je schopen nový člověk spolehlivě zvládnout a v jakém časovém horizontu.

Často se bohužel stává, že je fluktuace u nových obchodních zástupců velmi vysoká. I když se management snaží o to, aby byl výběr nových pracovníků co nejdůkladnější, mnoho z nich nakonec pojišťovnu stejně předčasně opouští. Pracovní poměr pak „ztroskotá“ nejčastěji na neschopnosti nového pracovníka zvládnout široké portfolio produktů – tedy na neschopnosti naučit se je. Příčinou však může být i přecenění vlastních obchodních a komunikačních dovedností – pracovník je sice schopen pojmut požadovaný objem znalostí a dovedností, ale neumí je následně uplatnit v praxi. V obou případech je pak nezbytné vzít v úvahu také veškeré zbytečně vynaložené náklady, které společnost tímto způsobem investuje do vzdělávání, výcviku a tréninku nových pracovníků. Tyto náklady se již nikdy nevrátí.

Jestliže však probíhá vše podle plánu a nový pracovník se rychle zapracovává, díky širokému spektru produktových znalostí má možnost nabízet svým klientům všestranné a flexibilní služby. To samozřejmě ve svém důsledku nakonec přináší uspokojivý výsledek i oběma stranám – obchodnímu zástupci i pojišťovně. Pracovník si tímto způsobem efektivně a dobře vydělává a management je spokojen nejen s dosahovanými výsledky, ale také s návratností výdajů, které vložil do jeho vzdělávání. Další kladnou stránkou věci je i to, že pracovníci, kteří cítí, že jejich zaměstnavateli záleží na jejich dalším vzdělávání a zdokonalování, jsou tímto přístupem daleko lépe motivováni a vnímají pozitivně i případně svůj další profesní a kariérní růst.

#### *Trend z pohledu zákazníků a konkurence*

Zákazníci se samozřejmě dívají na celou oblast trendu a problematiky vzdělávání jen ze svého, možná poněkud vzdálenějšího pohledu. Jsou velmi nároční na kvalitu a rozsah podávaných informací, na vlastní poskytování služby i na následný servis. Vyhovuje jim maximální flexibilita, variabilita, pružnost i široké spektrum poskytovaných služeb, vysoký komfort obsluhy, profesionální jednání, příznivá cena, případně také „multiznalosti“ prodávajícího. Často sice hraje velmi důležitou a možná

někdy i rozhodující roli cena služby či produktu – v našem případě pojištění, ale ne vždy a za všech okolností. Chytrý zákazník většinou nenakupuje hned, spontánně a impulzivně, ale porovnává různé konkurenční nabídky. A to nejen cenu, ale také obsah, tedy to, co za své peníze skutečně dostane. Jestliže jsou pojišťovací poradci opravdoví profesionálové na svém místě, dokážou nejen odhalit zákaznickovy potřeby, ale především nalézt vhodné cesty k jejich uspokojení – a to lépe než jejich konkurence. V tomto případě se pak stávají vzdělání, schopní a profesionálně vystupující pracovníci nesporně jednou z konkurenčních výhod.

Bylo by však mylné se domnívat, že konkurence v tomto ohledu takzvaně „spí na vavřínech“. Naopak, jakákoliv novinka se velmi rychle rozšiřuje a zastarává často ještě dříve, než se stačí plně uplatnit na trhu. Není proto možné a snad ani účelné vymýšlet stále nové a nové produkty a služby, na které by se dali zlákat další klienti. Proto se nyní zřejmě daleko více pracuje na budování oboustranně pevného vztahu mezi organizací a jejími zákazníky, vztahu vybudovaného na kvalitě poskytovaného produktu, perfektních službách a servisu a nastolené vzájemné důvěře. Tento vztah však není možné vybudovat „přes noc“, získání důvěry klientů je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje nesmírné úsilí a následně pak i neutuchající snahu o její udržení – a to od všech zaměstnanců organizace beze zbytku.

## **4.2 Požadované profesní znalosti a dovednosti**

Chceme-li hovořit o adaptaci a vzdělávání nových obchodních zástupců, měli bychom si v první řadě uvědomit, jaké jsou na ně kladeny nároky a v jakých oblastech. Je samozřejmé, že některé obecné znalosti už pracovníci získali dříve a nyní si je pouze „přenášejí“ do nového zaměstnání, jiné znalosti jsou naopak tak specifické a odlišné, že se s nimi nový pracovník v průběhu své dosavadní kariéry třeba nikdy nesetkal. V první fázi je vhodné velmi pečlivě prodiskutovat a zmapovat u nového pracovníka rozsah jeho vědomostí, schopností a dovedností a to nejen v souvislosti s tím, zda se pro danou pracovní pozici hodí, ale později také v souvislosti s jeho adaptací a dalším vzděláváním. Pokud bychom postupovali plošně, mohlo by se stát, že zařadíme zcela zbytečně do nějakého vzdělávacího programu pracovníka, který již dávno ovládá to, co by jej program měl naučit.



### *Obecně-technické znalosti*

Do této kategorie bych zařadila například základní počítačovou gramotnost – tedy zacházení s kancelářskou a výpočetní technikou (osobní počítač, fax, kopírka, skener apod.) a práci se základním softwarovým vybavením (například program MS Office Word a MS Office Excel, případně také MS Office PowerPoint). Je nutné si však navíc uvědomit, že každý zaměstnanec pojišťovny Kooperativa si vede veškeré své personální i pracovní záležitosti v elektronické podobě. Pro personální sféru funguje systém nazvaný IPIS (Interaktivní personální informační systém), ve kterém si zaměstnanci sami musí vést evidenci například zapůjčení firemního automobilu, dovolených, odpracovaných směn, cestovních příkazů, výplatních pásek apod. Pro pracovní záležitosti jsou vytvořeny systémy ISOS (Informační systém obchodní služby), KOS (Kontrolní systém), ToDo (Podpůrný systém určený pro práci s kmenem pojistných smluv) a další podpůrné systémy, které usnadňují a zjednodušují spoustu rutinních každodenních činností. Také velké množství komunikace je již převedeno právě do roviny elektronické komunikace – zvláště pak komunikace e-mailovou poštou, zpracování a zasílání nabídek a další. Bez základních znalostí práce s počítačem je nový pracovník prakticky ztracen, protože již není čas ani prostor, aby se v této oblasti učil vše od základů. Tyto znalosti již při příchodu do nového zaměstnání prostě musí mít. I tak se z počátku bude muset naučit používat výše jmenované podpůrné pracovní a personální systémy.

Dále je možné mezi relativně nezbytné znalosti zařadit například i řidičský průkaz opravňující řízení osobních vozidel, který umožní později využívat k cestám za klienty i služební vozidlo. Tyto znalosti je možné si doplnit až po nástupu do zaměstnání, nejsou totiž po uchazečích o zaměstnání přímo a okamžitě vyžadovány. Záleží tedy na individuálním rozhodnutí jedince, zda do budoucna počítá s využitím služebního vozidla či si zorganizuje svou práci a návštěvy svých klientů jiným způsobem.

### *Komunikační dovednosti*

Je nesporné, že kterýkoliv obchodní zástupce musí ovládat alespoň některé základní komunikační dovednosti, neboť pro jeho práci je to jeden z nejdůležitějších předpokladů. Extroverze, stydlivost, špatné vyjadřovací schopnosti, neschopnost empatie či navázání kontaktu jsou nepřekonatelnými překážkami, které v konečném

důsledku znemožní vykonávání tohoto druhu práce. Mnohému se lze naučit, lze také systematickou snahou odstranit i některé nedostatky či zlozvyky v této oblasti, přesto všechno však musí mít jedinec přirozenou schopnost komunikace, nesmí se bát kontaktu s cizími lidmi. Jeho projev musí být klidný, důstojný a vstřícný.

### *Prodejní dovednosti*

Na první pohled by se mohlo zdát, že komunikační a prodejní dovednosti jsou prakticky stejnou kategorií. Přesto je uvádím samostatně, protože tyto kategorie nevidím jako ekvivalentní. Základem prodejních dovedností je samozřejmě schopnost vhodné komunikace, ale ta se teprve díky zvládnutí prodejních dovedností stává plně efektivní. Zde teprve mluvené slovo dostává ten správný směr, náboj a smysl, který z volné a nezávazné komunikace dospěl do fundovaného prodejního rozhovoru. Klient se potřebuje dovědět právě jen informace, které potřebuje a které uspokojují některou z jeho potřeb. Je samozřejmé, že i při prodejních rozhovorech s klienty se velmi často používají techniky, které takzvaně „prolamují ledy“ ve vzájemné komunikaci („breaking ice“ komunikace), ale je nanejvýš vhodné umět tuto i jiné techniky profesionálně používat. Pokud totiž obchodní zástupce nemá svou komunikaci plně pod kontrolou, může se z jeho prodejního rozhovoru s klientem sice vyvinout příjemná vzájemná výměna myšlenek a zážitků, ale už vůbec ne profesionální prodejní rozhovor, který by vedl ke zdárnému uzavření jakéhokoliv obchodu či konkrétní pojistné smlouvy.

Prodejní dovednosti jsou samostatnou kapitolou, které se při výcviku nových pracovníků věnuje velká pozornost. Dnes se totiž již naštěstí upouští od snahy klientovi prodat produkt či službu pouze jednorázově a za každou cenu. Cílem je naopak nejen klienta získat, ale pokud je to možné, také z něj následně učinit svého dlouhodobého obchodního partnera. Tohoto dlouhodobého partnerství lze dosáhnout například tím způsobem, že má klient všechny nebo alespoň většinu svých pojistných smluv pouze u jednoho pojistitele. Hlavním předpokladem takového partnerství je však především získání důvěry klienta a následně neustálá práce na jejím udržení.

Ze zcela obecného hlediska je to velmi zásadní změna myšlení v oblasti prodeje produktů a služeb. Jak jsem již zmínila dříve, jde o systematické budování pozitivního vzájemného dlouhodobého vztahu mezi klientem a pojišťovnou, o budování vazeb, které v budoucnu přinesou prospěch oběma zúčastněným stranám. Klient v žádném případě nesmí mít pocit, že se mu snažíme něco za každou cenu prodat nebo dokonce

vnutit. Ideální pak je, pokud odchází s pocitem, že celé obchodní jednání vedlo ke kvalitnímu a profesionálnímu uspokojení jeho potřeb a přání.

Vzdělávání a výcvik v této oblasti často naráží na některá úskalí, která s sebou přinesly právě dřívější předcházející zkušenosti či dokonce zlovyky pracovníků v obchodní sféře – totiž například již zmiňovanou snahu prodat cokoliv a za každou cenu a to navíc jen s vidinou vlastního prospěchu.

### *Produktové znalosti*

Jestliže všechny již dříve jmenované znalosti či dovednosti mohl hypoteticky nový uchazeč o pozici obchodního zástupce – pojišťovacího poradce získat již z předchozích zaměstnání, o oblasti produktových znalostí to neplatí. Výhodou by sice mohla být již v minulosti získaná zkušenost z práce pro jinou společnost, která se zabývá pojištěním, ale i tak si troufám říci, že se jednotlivé produkty i celá produktová portfolia konkurenčních pojišťoven od sebe často vzájemně liší.

Dokonalá znalost všech produktů je hlavním nástrojem v rukách obchodních zástupců – pojišťovacích poradců. U společností, které působí na trhu již delší dobu a jsou navíc úspěšné, se dá předpokládat, že i jejich produktové portfolio bude jistě značně obsáhlé. Tento fakt klade nemalé nároky především na nově příchozí pracovníky. Vytvoření fungující koncepce vzdělávání v této oblasti je pak stěžejním faktorem úspěchu při adaptaci těchto nových pracovníků. Ne každý jedinec je schopen prokázat – kromě nezbytného „obchodního ducha“ – také svou snahu, vytrvalost a píli při zvládnutí velkého množství nově poskytovaných informací, nehledě na to, že je nutné si následně tyto informace vhodně utřídit, některé z nich často poznamenat i pro pozdější použití a v neposlední řadě především většinu z nich zapamatovat. Produktové znalosti však mají ještě jedno úskalí, které se však běžně vyskytuje zřejmě u jakékoliv formy učení – jedná se totiž nejen o to zvládnout něco se naučit, ale především to pak umět použít v praxi. Vyskytují se totiž i takoví jedinci, kteří sice mohou působit dojemem takzvané „chodící encyklopedie“, tedy perfektně ovládají teorii, ale jakmile jsou postaveni před praktický problém, dělá jim problémy rychle a efektivně jej vyřešit.

Jak jsem se již zmínila dříve, je ideální, jestliže se nový obchodní zástupce naučí co nejdříve uzavírat pojistné smlouvy co největšího počtu produktů. V praxi se však většinou s ideálním stavem počítat nedá, proto jsou pro nové pracovníky velmi zásadním momentem právě první týdny v novém zaměstnání. To, jak rychle a jak dobře

se zvládnou naučit vše potřebné pro své úspěšné zapracování a adaptaci v novém zaměstnání, často rozhoduje také o jejich budoucím uplatnění, případně další kariéře v pojišťovnictví, či naopak o nutnosti odejít pracovat jinam, neboť prostě nezvládají nároky, které jsou na ně kladeny.

### *Osobní vlastnosti a dispozice*

Na závěr bych chtěla na tomto místě zmínit ještě jedno specifikum, které v sobě zahrnuje profese prakticky každého obchodního zástupce, pracovníka v pojišťovnictví samozřejmě nevyjímaje. Obchodní zástupci jsou většinou odměňováni provizní mzdou a to buď zcela, nebo alespoň z velké části. Navíc nejčastěji disponují zcela volnou pracovní dobou. U tohoto typu zaměstnání by to asi ani nebylo jinak možné, protože je nezbytné denně navštěvovat klienty i ve firmách či případně v jejich soukromí. Mzda obchodních zástupců, která je tvořena převážně provizemi, pak velmi silně a nápadně odráží právě to, jak úspěšně si při své práci počínají. Ovšem je třeba vysvětlit a zdůraznit, že jim práci nikdo nepřiděluje a nediktuje, tu si musejí nalézt sami. Laicky řečeno, obchodní zástupce si opravdu musí nejprve najít klienty, kterým pak následně může prodat produkty ze svého portfolia. Tato vcelku nesmírná volnost má však i svou stinnou stranu a tou je nutnost přinutit se systematicky a soustavně pracovat, sám a často se silnou vůlí a vytrvalostí. To bez jistých osobních vlastností a dispozic však prostě nelze. Jednou z hlavních příčin časté fluktuace a neustálého nedostatku obchodních zástupců na trhu práce je právě tento klíčový faktor – tedy neschopnost některých lidí přinutit se soustavně a v prvních měsících také hodně intenzivně a usilovně pracovat i v době, kdy nad nimi takzvaně „nikdo nestojí“ a „nehlídá je“.

## **4.3 Formy a metody vzdělávání**

Po přijetí nového pracovníka – obchodního zástupce do pracovního poměru začíná systematický a plánovaný proces jeho adaptace a vzdělávání. Na tomto místě bych se chtěla detailněji zabývat spíše formou a jednotlivými metodami, které se používají v průběhu procesu adaptace a vzdělávání, jejich smyslem, přínosem a také důležitostmi či nezbytností.

| POUŽÍVANÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ |                             |   |
|-----------------------------|-----------------------------|---|
| pořadí                      | metoda                      | přibližné procentuální rozložení získaných znalostí |
| 1                           | Přednáška                   | 20%   |
| 2                           | Samostudium                 | 10%   |
| 3                           | E-learning                  | 5%  |
| 4                           | Demonstrování               | 5%  |
| 5                           | Případové studie            | 5%  |
| 6                           | Asistování                  | 10%   |
| 7                           | Instruktaž při výkonu práce | 25%   |
| 8                           | Koučování a mentorování     | 25%   |
| 9                           | Pracovní porady             | průběžně  |

Tab. 4.2: Používané metody vzdělávání.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jednotlivé metody používané standardně v procesu adaptace a vzdělávání uvádí Tabulka 4.2 a tyto metody jsou seřazeny tak, že jejich pořadí přibližně určuje i jejich souslednost a použití v časovém pořadí. Samozřejmě tuto souslednost nelze brát dogmaticky, jednotlivé metody se ještě vzájemně prolínají, spíše jde o to ukázat, jak se postupně přechází od pasivních metod k metodám aktivním, což je pro tento typ pracovního zařazení žádoucí. Pokusila jsem se také ze získaných podkladů určit alespoň přibližné procentuální rozložení znalostí, získaných v průběhu doby adaptace nového pracovníka prostřednictvím jednotlivých vyjmenovaných metod. Bez důležité a vcelku obsáhlé teoretické průpravy si sice nelze představit jakoukoliv následnou praktickou činnost, je pak ovšem otázkou, zda jednotlivé pasivní metody, které mají nového zaměstnance vybavit právě nezbytnými teoretickými znalostmi, jsou zvoleny správně a je jimi dosahováno opravdu efektivních výsledků.

### *Přednáška*

Jednou z počátečních a nejčastěji užívaných metod je přednáška, kterou jsou podávány první, nejdůležitější a pro celkové pochopení zcela zásadní informace. V úvodu jsou to především informace o historii, činnosti, úspěších, fungování a postavení společnosti Kooperativa na českém pojistném trhu, postupně následuje i seznámení nových pracovníků s náplní a způsobem práce, s požadavky, které na ně budou postupně kladeny. Po zvládnutí základního informačního bloku je možné přejít dále k produktovým přednáškám a školením, které jsou systematicky a pevně uspořádány.

Předností této metody je především to, že přednášku může absolvovat více účastníků najednou. Mezi nevýhody pak můžeme počítat jednak to, že pracovník, který z jakéhokoliv důvodu musí přednášku vynechat, pak vcelku velmi těžce získává odpřednášené informace a poznatky, hlavně však v případě, je-li výklad doprovázen řadou praktických příkladů či ukázek. Samozřejmě existují i psané podklady, kterými se dají vědomosti získat a doplnit také, ale především v první fázi adaptace nových pracovníků je velmi důležité mluvené slovo a zároveň také možnost ihned se k problematice na cokoli dotázat.

Druhou nevýhodou je prakticky opačná situace, kdy například již pracovník v pojišťovnictví pracoval a má jakési obecné povědomí o celé přednášené problematice, takže pevné uspořádání přednášek se zbytečným zabíháním do podrobností by jej spíše nudilo a zdržovalo. Totéž se objevuje i v případě, když se sejde hodně nesourodá skupina nových pracovníků, mezi nimiž jsou velké rozdíly ve schopnosti chápání a učení. Zatímco někteří odpřednášeným informacím nerozumí a potřebují problematiku znovu vysvětlit, druzí by naopak přivítali jisté „zrychlení“. Najít kompromis je vždy velmi složité, ale jistě stojí za to se o to alespoň pokusit.

### *Samostudium*

Samostudium je na tomto místě spíše doplňkovou vzdělávací metodou, i když má své opodstatnění a svou zcela nezastupitelnou roli. Není totiž prakticky možné, aby byla veškerá témata a informace odpřednášeny ústně, protože by to bylo jednak časově velmi náročné a navíc by to odporovalo prvořadě snaze o to, aby nový pracovník co nejdříve pracoval. Především u méně náročných témat lze metodu samostudia s úspěchem použít. Například ke každému pojistnému produktu jsou vydávány takzvané Všeobecné pojistné podmínky, které jsou relativně velmi obsáhlé. U takových dokumentů je nutné znát především ty nejzákladnější stěžejní zásady, které obsahují, a co se týče zbývajících obsahu, je nutné vědět a orientovat se spíše kde jsou uvedeny a kde je možné je nalézt, než se je otrocky učit z paměti. Navíc jsou to materiály, které si jsou – i přes rozdílnost produktů – svou stavbou hodně podobné.

Dále je možné a také jistě účelné využít v některých případech a situacích samostudium také jako přípravu na nadcházející přednášky či jiné vzdělávací aktivity. Pracovníci pak mají o přednášených tématech již nějaké povědomí a daleko lépe se pak v celé problematice orientují.

## *E-learning*

Tuto velmi moderní, progresivní a dynamickou vzdělávací metodu používá v dnešní době již řada firem a podniků a ani pojišťovna Kooperativa nezůstala ve své aktivitě stranou. E-learning se dostal do užívání jejích zaměstnanců vcelku progresivně a rychle, přesto však nenásilně. Postupně se stal pro všechny pracovníky společnosti nepostradatelným pomocníkem prakticky při všech vzdělávacích aktivitách. V průběhu času se interní firemní e-learning nepřetržitě a dynamicky vyvíjí, rozšiřuje a modernizuje. Ještě stále však není využita jeho kompletní kapacita ani některé skryté možnosti. Jeho vrchol využití zřejmě ještě teprve nastane, protože je to metoda, která skrývá velký potenciál.

V současné době je e-learning využíván jak při produktových školeních, tak například při certifikacích přepážkových pracovníků, dalších druhích školení i vzdělávacích aktivitách, u kterých byly vytvořeny podmínky pro využití e-learningového prostředí.

## *Demonstrování*

Zvláště při přednáškách pro nové pracovníky bývá často využívanou doplňkovou metodou demonstrování. Tato metoda se používá například při nácviku konkrétních prodejních rozhovorů, telefonického kontaktování a oslovování klientů či při řešení nejrůznějších problémových situací.

Demonstrování je metodou nezbytnou pro perfektní zvládnutí každodenní komunikace s klienty. Noví pracovníci si při praktických ukázkách vštěpují, jakým způsobem vhodně vystupovat a jednat, jak zvládat případné námítky, čeho se vyvarovat.

## *Případové studie*

Metoda demonstrování, užívaná k osvojování žádoucího chování a k získávání správných komunikačních a prodejních návyků, často vede později k následnému zpracování a řešení případových studií. Tímto je konkrétně myšleno řešení modelových situací, které co nejvěrněji zachycují skutečné situace z praxe. Noví pracovníci jsou pak daleko lépe vybaveni pro následná jednání s klienty, protože často jsou to právě tato „praktická cvičení“, která je alespoň částečně zbavují případné trémy a napětí před skutečným obchodním jednáním.

### *Asistování*

Žádná z předcházejících metod však nemůže plně nahradit setkání se skutečností, tedy přímým stykem s klientem. Při asistování podstupuje nový pracovník jakýsi „náslech“ u svého zkušeného kolegy a to již při skutečném jednání s klientem. Sleduje jeho vystupování, jednání, vedení prodejního rozhovoru, jeho reakce na klientova přání či dotazy. Nový pracovník si pak v průběhu skutečného obchodního jednání dělá pro sebe poznámky. Vidí celý proces prodeje produktů v praxi, a to od počátečního navázání kontaktu mezi oběma stranami, tedy mezi klientem a obchodním zástupcem, až po případné úspěšné uzavření pojistné smlouvy a vhodný závěr obchodního jednání.

Po ukončení schůzky s klientem vždy musí následovat nezbytná okamžitá konzultace a zpětnovazební rozhovor mezi oběma kolegy, při které se nový pracovník může zeptat svého zkušeného kolegy na detaily jednání, které mu ještě nebyly zcela jasné, případně klade další doplňující otázky.

### *Instruktaž při výkonu práce*

Přesto, že je již nový pracovník vcelku dobře teoreticky připraven a vybaven potřebnými znalostmi i zkušenostmi z několika předchozích asistencí u služebně starších kolegů, může být při svých prvních „ostrých“ prodejních rozhovorech překvapen a zaskočen, někdy až paralyzován, zvláště v případě, že je jeho první obchodní jednání poznamenáno nějakou negativní zkušeností s nevrlým či jinak nepříjemným klientem. Aby se zabránilo těmto situacím, využívá se metoda instruktaž při výkonu práce, která je jakousi výměnou rolí z předcházejícího případu. Prodejní rozhovor se již samostatně snaží vést nový pracovník a „naslouchajícím“ je naopak jeho zkušený kolega, může jím však být také školitel (například metodik nebo trenér). V případě, že se jednání ubírá nevhodným nebo zcela špatným směrem, či pokud nový pracovník nepodává klientovi správné a úplné informace, pak zkušenější kolega vhodným způsobem zasáhne, případně uvede věci na pravou míru.

Je však nutné připomenout a upřesnit, že jak v případě asistování, tak v případě instruktaže je vždy dotčený klient před obchodním jednáním o náslechu informován, je mu vysvětlen jeho účel a cíl a je požádán o souhlas s tímto postupem. K odmítnutí náslechu ze strany klienta naštěstí dochází jen v ojedinělých případech, můžeme tedy



konstatovat, že lidé mají velmi často pro tyto výukové aktivity pochopení, proto není nutné se jich zbytečně obávat a bylo by škoda plně je nevyužít.

### *Koučování a mentorování*

Jak jsem se již zmínila v teoretické části této práce, může být často hranice mezi koučováním a mentorováním někdy jen nezřetelná. Pokud se nám ovšem nejedná jen o vybudování a pojmenování nějakého konkrétního a striktně daného fenoménu. Máme-li však na mysli spíše techniky, u kterých přesně víme, o co nám jde, tedy známe cíl, kterého chceme dosáhnout, přesná oddělovací hranice pro nás pozbývá důležitosti. U technik koučování a mentorování to lze vytyčit. Nezáleží ani tak na tom, zda cizí pomocnou ruku budeme nazývat koučem či mentorem a zda si jej po nějaké době vybere nový pracovník sám nebo mu bude přidělen.

Nejdůležitějším faktorem v této oblasti je opravdu účelná pomoc novému člověku, jeho povzbuzení, případně také jistota, že se v nesnázích má na koho obrátit, že se svými problémy není zcela sám. Je samozřejmé, že plánované aktivity se většinou vyvíjejí a probíhají lépe než ty spontánní, ale u pozice obchodního zástupce tomu může být i jinak. Často vznikají pevné a velmi důležité neformální pracovní vztahy mezi služebně mladšími a staršími kolegy, které jsou postaveny právě na bázi mentorování nebo koučování, a to aniž si to obě strany vlastně uvědomují. Přesto, že nový pracovník může v takových vztazích pochytit i některé zlozvyky, jsou většinou tyto neformální vazby hodnoceny pozitivně právě pro svou přímou spojitost s praktickým pracovním životem.

### *Pracovní porady*

K velké většině profesí a zaměstnání dnes již neodmyslitelně patří i pracovní porady. Mohou být určeny k představení, objasnění a hodnocení pracovních úkolů, seznámení účastníků s plněním stanovených plánů, mohou být i fórem vhodným pro informování o nejrůznějších problémech i úspěších. V neposlední řadě většinou také dávají prostor k vzájemným diskusím a konfrontacím, při kterých si pracovníci vyměňují své názory a zkušenosti z pracovní činnosti. Právě na poradách se dá vcelku velmi pružně reagovat na aktuální dění ve společnosti, získat nejnovější informace a poznatky a tím pádem si v určitých oblastech doplnit, upřesnit či zaktualizovat své

znalosti a vědomosti. Pokud je na poradách podporována zdravá a operativní výměna názorů, je to většinou jen ku prospěchu věci.

#### **4.4 Proces vzdělávání**

Vlastní proces vzdělávání nových pracovníků by se dal rozdělit do tří samostatných vzdělávacích oblastí či linií, kterými musí nový pracovník projít a které musí zvládnout. První oblast je zaměřena na produktové znalosti, druhá oblast na prodejní a komunikační dovednosti. Do třetí oblasti spadají školení, která jsou jednak svou podstatou nezbytná pro výkon profese pojišťovacího poradce anebo další, se kterými je možné se setkat v jakémkoliv zaměstnání – ta budu ještě blíže specifikovat. Jednotlivé oblasti a linie se vzájemně časově prolínají a nejsou striktně odděleny.

##### ***1) Vzdělávání v oblasti produktových znalostí***

Oblast produktových znalostí je tím nejobsáhlejším blokem, který musí nový pracovník zvládnout. Celý blok je samozřejmě již od počátku vzdělávacího programu rozčleněn tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zahlcování informacemi, což by bylo ve své podstatě kontraproduktivní. Při vytváření koncepce produktového vzdělávání se vycházelo především z úvah týkajících se prvotní nezbytné výbavy nového obchodního zástupce. Záměrem samozřejmě je, aby mohl nový člověk začít co nejdříve pracovat. Je nutné si totiž uvědomit, že specializované vzdělání je pro tuto pracovní pozici sice nezbytné, žádný zaměstnavatel si však nemůže dovolit, aby své nové zaměstnance v prvním měsíci pouze školil a vzdělával. Náklady by v tomto případě byly neúnosné a to zvláště v případě, kdy si zaměstnavatel není zcela jistý, že se nový pracovník opravdu osvědčí, zapracuje se a bude pro firmu přínosem. Významnou roli zde tedy hraje především otázka návratnosti nákladů prvotně investovaných do vzdělání nového pracovníka.

Vzdělávání v produktové oblasti se proto v první fázi orientuje především na vybrané produkty životního pojištění osob a na produkty majetkového pojištění osob. Tyto produkty mají v podstatě jednodušší charakter a dají se relativně rychle a snadno zvládnout. Následují další produkty, které se již věnují uzavírání smluv povinného ručení a havarijního pojištění vozidel. S tímto – sice omezeným – ale přesto vhodně

sestaveným základním produktovým portfoliem již mohou noví obchodní zástupci začít aktivně pracovat.

Postupem času je pak dále možné a také nutné, aby své základní produktové znalosti doplňovali o další druhy pojištění, což je realizováno dalšími přednáškami a školeními. Může však dojít i k situacím, kdy je nový pojišťovací poradce schopný, učenlivý a samostatný a vlastní aktivitou si rozšiřuje své znalosti spíše neformální cestou – například tím, že požádá své služebně starší kolegy o radu a pomoc a tím pádem se učí přímo v pracovním procesu. Tento způsob získávání nových znalostí je sice také vhodný, protože pracovník se učí na konkrétních příkladech přímo v praxi, což bývá samozřejmě nejúčinnější. Většinou však už pak nemá potřebný prostor pro to, aby se seznámil s obsahem a podrobnostmi produktu tak komplexně, podrobně a v souvislostech, jak tomu bývá na přednáškách. Přesto není nutné tento způsob náhodného a spontánního učení ztrácet, protože i neformální vzdělávání má svým způsobem v celém vzdělávacím procesu nezastupitelnou roli a váhu, i když je možné jej jen stěží naplánovat a sledovat. Proto je nutné, aby neformální vzdělávání bylo bráno vždy jen jako účelný doplněk vzdělávání formálního.

#### *Výukové a pracovní materiály:*

Při vzdělávacích aktivitách zaměřených na produktové znalosti se samozřejmě používají i výukové materiály. Některé materiály slouží pouze pro výukové účely, jiné jsou standardními pracovními pomůckami, které pracovníci dále používají i při výkonu své práce. Tyto materiály bychom mohli zařadit do tří základních skupin:

- Sazebníky – patří mezi ryze pracovní materiály. Jsou nezbytnou a každodenní pomůckou všech obchodních zástupců, protože přesně definují a specifikují jednotlivé nabízené produkty. Uvádí se v nich přesná specifika rizika, které daný produkt kryje a dále také způsob uzavření pojištění, způsob výpočtu pojistného a další podmínky, informace a podrobnosti. Dá se říci, že pro každý jeden produkt nebo příbuznou skupinu produktů je vytvořen příslušný speciální sazebník. Tyto materiály jsou pak také samozřejmě využívány i při vzdělávání nových pracovníků, kdy tvoří velmi podrobnou psanou podporu k odpřednášeným tématům.
- Produktové listy – jsou nejen podpůrnými materiály při produktových školeních, ale mohou být také dále využívány následně i v běžné praxi a to jak novými, tak i

ostatními služebně staršími obchodními zástupci. Každý produktový list je věnován jednomu druhu pojistného produktu, stručně vysvětluje jeho podstatu a charakter i některá základní specifika. Slouží především pro jednoduchou prvotní orientaci, tedy jako doplňkový a pomocný prostředek, kterým si může pracovník osvěžit své základní znalosti o produktu. Rozhodně však neposkytne celistvý, komplexní a detailní vhled do problematiky, jaký poskytují sazebníky, není to však ani účelem této pomůcky. Zatímco pomocí produktových listů je možné spíše rychle, operativně a pružně vybrat pro klienta vhodný produkt, za pomoci sazebníku se pak již následně správně a bezchybně uzavře pojistná smlouva, případně se podají klientovi ještě detailní informace.

- E-learningové produktové kurzy – jsou koncipovány jednak jako podpora přednášek a školení, tedy spíše jako možnost prvního seznámení se s látkou, která bude ještě detailně probrána na přednášce či školení. V druhé řadě slouží e-learningové produktové kurzy i jako prostředek k testování nabytých znalostí a dovedností. Opět slouží jak novým pracovníkům, tak i těm služebně starším.

#### *Specializované programy:*

- *Školení chybovosti*

Bylo by vhodné zmínit ještě jeden důležitý doplňkový vzdělávací program, takzvaná školení chybovosti. Jedná se o plánovanou a periodicky se opakující vzdělávací aktivitu, která je zaměřena na odstraňování nejčastějších chyb vznikajících při uzavírání pojistných smluv. Pověřený pracovník v průběhu daného období (nejčastěji jeden kalendářní měsíc) sleduje požadavky, které jsou směřovány vůči jednotlivým obchodním zástupcům. Tyto požadavky zasílá oddělení taxace pojistných smluv a jejich obsahem je žádost o provedení opravy chybných výpočtů, údajů, či ujednání v pojistné smlouvě. Pokud se některý obchodní zástupce dopouští častých chyb (u více než 10% uzavřených smluv), je automaticky a povinně zařazen do programu školení chybovosti. Jednotlivá školení pak konkrétně reagují na chyby, kterých se obchodní zástupci ve sledovaném období nejčastěji dopouštěli.

- *Program Delfin*

Tento vzdělávací e-learningový program je určen především pro přepážkové pracovníky, využívají jej však i obchodní zástupci, kteří pracují na přepážkách jako

zástup (například v době dovolených či nemocenských), případně také noví pracovníci, se kterými se ihned po přijetí počítá pro práci na přepážce. Pracovníci přepážek jsou prakticky zařazeni také jako obchodní zástupci, pracují však ve zvláštním, trochu odlišném režimu než ostatní. Jejich pracovní doba je pevná a kromě produktových znalostí musí umět zvládnout i velké množství specializovaných a velmi různorodých administrativních úkonů, které se přímo týkají klientského servisu. Objem znalostí, kterými musí tito pracovníci neustále disponovat, je velký, tudíž je nezbytné, aby si nabyté znalosti neustále „osvěžovali“ a samozřejmě také aktualizovali. Program Delfin funguje na bázi krátkého e-learningového testu. Vždy dvakrát týdně je generován patnáctiminutový test čítající tři otázky, na které konkrétní pracovník odpovídá v libovolném pořadí a v době, která jemu samotnému vyhovuje. Test je automaticky vyhodnocován a zpráva o úspěšnosti řešení je také automaticky generována a zasílána se správnými odpověďmi pracovníkovi zpět e-mailovou poštou. Nechybí mu tedy ani okamžitá zpětná vazba o jeho vlastní úspěšnosti. Centrálně je pak samozřejmě sledována jak účast jednotlivých obchodních zástupců v programu, tak také jejich výsledky testů, je tedy pravidelně vyhodnocována i jejich úspěšnost.

## ***2) Vzdělávání v oblasti prodejních a komunikačních dovedností***

Uchazeči o práci obchodního zástupce jistě mají alespoň základní a obecnou představu o tom, jaké zaměstnání budou vykonávat. Proto si také uvědomují, že předpokladem pro úspěšné vykonávání této činnosti je především komunikativnost, extroverze, základní obchodní či prodejní schopnosti. Systematické vzdělávání v oblasti prodejních dovedností a komunikace s klienty má jejich dosavadní dovednosti usměrnit, zkvalitnit a především rozšířit tím správným směrem.

Jak jsem již zmínila dříve na jiném místě, firmu prezentují na veřejnosti především její zaměstnanci, proto je i této oblasti dovedností a znalostí věnována patřičná péče. Prodejní dovednosti jsou zaměřeny především směrem k nalezení, pojmenování a následnému uspokojení klientových potřeb, k nalezení vhodného řešení při krytí jeho rizika, na odhad budoucích možných nebezpečí a nástrah a zabezpečení jejich zmírnění či přímo eliminace.

Novým obchodním zástupcům je vštěpován systém práce, který není prostým prodejem produktů vždy a za každou cenu, protože takový prodej je silně

„krátkozraký“. Klient ve většině případů týkajících se prodeje pojištění bude vystupovat jako laik, pokud však rozezná upřímnou snahu obchodního zástupce o uspokojení jeho potřeb a eliminaci rizik, bude vděčný a spokojený. Je zde nutná také velká dávka empatie a odpovědnosti vůči klientovi, protože důvěra se těžce získává a jen velmi lehce ztrácí. Podle slov pojišťovacích poradců – seniorů, kteří pracují pro pojišťovnu Kooperativa již hodně dlouho a mají opravdu rozsáhlou klientskou síť, je jejich úspěch založen především na velmi dobrých vztazích se „svými“ klienty. Tito obchodní zástupci poznali a naučili se, že absolutní prioritu má vždy dobrý vztah s klientem a až pak jakýkoliv prodej. Vždyť klienti se často svým pojišťovacím poradcům svěrují přímo s privátními informacemi či doslova intimními detaily, diskutují o svých životních situacích i plánech, které se týkají ochrany života, zdraví či majetku. Například při uzavírání životního pojištění je zmiňován a diskutován také zdravotní stav klienta, jindy při pojištění domácnosti či rodinného domu musí být důkladně a podrobně zmapována kompletní hodnota majetku. Dalo by se tedy odpovědně a bez obav říci, že na prioritu, kterou je důvěra a spokojenosti klientů, postavila pojišťovna Kooperativa svůj úspěch.

Konkrétně je vzdělávání v oblasti prodejních a komunikačních dovedností zaměřeno na praktický nácvik vhodného ústního i písemného oslovování klientů, zvládání námitek, profesionální vedení prodejních rozhovorů i další písemnou, telefonickou či elektronickou komunikaci. Vzdělávání v této oblasti je vedeno interními specialisty – trenéry prodeje.

### ***3) Ostatní vzdělávání***

K ostatnímu vzdělávání by se dala zařadit všechna obecná provozní a profesní školení, která jsou společná pro všechny pojišťovací poradce, tedy pro juniory i seniory a jejich absolvování je pravidelné a povinné (i ze zákona). Patří sem v první řadě školení a následné absolvování Odborné zkoušky pro základní stupeň odborné způsobilosti dle zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, školení bezpečnosti práce a požární ochrany, ale také školení k předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti. V neposlední řadě je to také pravidelné testování a přezkušování řidičů využívajících při své práci služební vozidla.

Všechny tyto ostatní doplňkové vzdělávací aktivity jsou již plně v e-learningové formě, takže jednotlivá školení probíhají nikoliv skupinově, ale často zcela individuálně. Je nastaven časový harmonogram a perioda opakování jednotlivých

školení a pracovníci jsou pak e-mailem upozorňováni na termín vypršení platnosti toho kterého školení. Sami se pak po nastudování problematiky individuálně přihlašují na příslušné stránce firemního intranetu k přezkoušení. Samotné přezkoušení se tedy skládá z teoretické části, ve které je shrnuta a zopakována celá problematika dané oblasti, a po ní teprve následuje příslušný znalostní test. Každý vyplněný test je okamžitě elektronicky vyhodnocen a v případě úspěšného řešení si může pracovník ihned vytisknout certifikát o absolvování příslušného školení. Ten pak odevzdává k archivaci svému nadřízenému. Velkou výhodou tohoto způsobu školení je především časová a nákladová nenáročnost. Pracovníci většinou absolvují školení i následné přezkoušení formou testu v době, která jim vyhovuje, zcela nezávisle na svých spolupracovnících a po celou dobu nemusí opouštět své pracoviště. Vyhodnocení testů se navíc děje automaticky, elektronicky, bez zásahu jakéhokoliv školitele či hodnotitele, což znamená, že je možné opět ušetřit náklady nezbytně vynakládané při fyzickém, manuálním zpracování hotových testů.

## **4.5 Školitelé**

V celém vzdělávacím procesu figurují kromě pracovníků, kteří čerpají nové znalosti, také další skupiny pracovníků, kteří své znalosti naopak poskytují. Spousta informací či údajů se dá při dobré vůli nastudovat individuálně, avšak ne všechno je vždy každému hned úplně jasné a ne vždy jsou přesně a okamžitě chápány veškeré potřebné souvislosti. Sebedokonalejší materiály ani e-learningové programy nejsou schopny zcela nahradit člověka – vyučujícího – ať ho již nazveme školitelem, instruktorem nebo jakkoliv jinak. Vedení pojišťovny Kooperativa pochopilo, jak nutný je při získávání nových znalostí a vědomostí právě interpersonální styk mezi pracovníky, v tomto případě konkrétně mezi školiteli a vlastními účastníky vzdělávání. Aby byl pracovník připraven co nejrychleji pracovat a zároveň byl co nejlépe znalostně vybaven, je nezbytné, aby mu vědomosti předávali fundovaní a schopní lidé, kteří podrobně znají celou problematiku a umí ji prezentovat i předávat dále. V tomto ohledu společnost Kooperativa postupem času vybudovala svůj vlastní interní tým školitelů.

Na tyto skupiny školitelů bych se nyní chtěla zaměřit a představit jejich práci, která je z velké části zaměřena především na adaptaci a vzdělávání nových pracovníků – obchodních zástupců.

- *Metodici*

Jedná se o pracovníky, kteří jsou individuálně specializováni pouze na určitou skupinu pojistných produktů, například vozidla, majetek občanů a cestovní pojištění občanů, majetek a odpovědnost za škodu podnikatelů a firem, životní pojištění a další. Právě tato zmiňovaná úzká specializace jim umožňuje, aby byli ve svém oboru opravdovými odborníky. Perfektně a velmi detailně znají veškeré produkty, které náleží do jejich individuálních portfolií, ale také příslušné pojistné podmínky, které se k těmto produktům vztahují, a dále různé nestandardní postupy, všechny výjimky či aktuality. Jako první se vždy dovídají o nejružnějších produktových úpravách a změnách, které pak následně předávají dále všem ostatním pracovníkům obchodu. K jejich hlavní náplni práce patří vzdělávání a školení vlastních interních pracovníků, externích spolupracovníků, případně také metodická pomoc při zpracovávání převážně speciálních a nestandardních pojistných smluv.

- *Trenéři*

Jsou to pracovníci, kteří se specializují spíše na prodejní a komunikační dovednosti. Jejich produktové znalosti jsou směřovány především k produktům, které nabízejí noví pracovníci, protože především této skupině pracovníků jsou trenéři k nejčastěji dispozici. Hlavní náplní práce trenérů je v první fázi především teoretická příprava nových pracovníků v oblasti prodejních a komunikačních dovedností a následně také praktický nácvik modelových situací, kterými jsou především telefonické či osobní prodejní rozhovory s klienty. Trenéři však později často doprovázejí nové obchodní zástupce i na jejich prvních skutečných schůzkách s klienty.

- *Kouči a mentoři*

Tato skupina pracovníků není v pojišťovně Kooperativa přesně specifikována ani určena, jak je tomu například u trenérů a metodiků, kteří mají vzdělávání pracovníků přímo v popisu práce. Přesto zde jisté formy koučování a mentorování již dříve spontánně vznikly a dosud existují a úspěšně fungují. Je možné, že k tomu přispěla především situace, kdy jsou prakticky všichni pracovníci obchodu neustále zainteresováni na dosahovaných výsledcích. A to nejen ti řadoví, ale samozřejmě i vedoucí pracovníci. Ředitelé oblastí, kteří jsou přímými nadřízenými obchodních zástupců, se snaží ze své pozice nejen své podřízené vést a kontrolovat, ale



především u nových pracovníků se stát alespoň částečně i jejich koučem. Tedy podporují, motivují, pomáhají řešit problémy i odstraňovat překážky, které se u nového pracovníka vyskytnou. Poskytují mu nezbytnou zpětnou vazbu týkající se jeho zapracování i výkonnosti, případně společně hledají nová řešení, která by vedla k lepším pracovním výsledkům. Pomáhají odhalovat skryté rezervy, které u sebe často noví pracovníci ještě neumějí najít sami.

Mentorování je pak svým způsobem také spíše spontánní činnost. Nový pracovník si totiž většinou najde svého mentora na základě vzájemných sympatií. Na tomto vztahu pak ani jeden z nich neprodělává. Prakticky může spolupráce vypadat například tak, že nový pracovník sice najde vhodného klienta na uzavření pojištění, ale ještě neovládá požadovaný produkt. Mentor mu pomůže obchod uzavřít a to buď zcela sám a nový pracovník jej zatím při práci pouze sleduje nebo zde mentor již funguje jen jako osoba, která nového pracovníka jistí pro případ, že by si s něčím nevěděl rady. Odměnou pro oba je pak nejen úspěšně uzavřený obchod, ale také i dělená provize a v neposlední řadě i fakt, že se nový pracovník opět něčemu přiučil. Pokud by se však někomu zdálo toto řekněme „placené mentorování“ poněkud nezvyklé nebo podivné, bylo by vhodné upřímně přiznat, že právě dělení provizí je jeho hlavním hnacím motorem. Je obecně známo, že lidé chodí do práce především za vidinou svého výdělků, který jim následně slouží k uspokojování vlastních potřeb. Jakákoliv angažovanost bez nároku na odměnu je pak jen velmi krátkodobou záležitostí. Právě proto tato forma mentorování tak dobře funguje. Je totiž logické, že je lepší variantou řešení, kdy každá ze zúčastněných stran získá alespoň něco, než když žádná ze stran nezíská nic.

Bylo by ještě vhodné uvést a doplnit, že při některých speciálních vzdělávacích školeních a jiných příležitostech se v roli školitele mohou objevit i zcela odlišné skupiny pracovníků, odborníků, kteří se sice vzděláváním ve své podstatě vůbec nezabývají, ale jsou přizváni k objasnění a konzultování některých odborných témat, oblastí či problémů. Jsou to například pracovníci IT, pracovníci oddělení podpory prodeje, právního oddělení, generálního ředitelství a jiní specialisté.

## 4.6 Harmonogram adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců

Systém vzdělávání a certifikace obchodní služby včetně adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců centrálně připravuje Odbor podpory a rozvoje obchodní služby ve spolupráci s Odborem strategie obchodní služby a Úsekem řízení vnitřního obchodu. Oba odbory i zmiňovaný úsek pracují při generálním ředitelství společnosti Kooperativa.

Vzdělávání a odborná příprava obchodní služby je členěna na:

- *jednotlivé bloky* (obsahují náplň, formu školení, určení lektora, stanovení termínu školení, místo konání, způsob zakončení vzdělávacího bloku – zda jen formou záznamu o účasti na školení nebo konečnou certifikací).
- *kompetence a odpovědnosti při organizování vzdělávání* (nejčastěji pracovníci OPP, což je Oddělení podpory prodeje, případně VOPP – tedy vedoucí Oddělení podpory prodeje)

Systém adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců však tvoří zcela samostatný vzdělávací blok, který je rozdělen do dvou základních časových fází. První fáze je v rozmezí 1.-3. měsíce po nástupu nového pracovníka do pojišťovny a druhá fáze je pak v rozmezí 4.-6. měsíce po nástupu.

Jednotlivé fáze jsou pak ještě detailněji členěny do modulů, které jsou vhodně časově i tematicky sestaveny. Účastníci adaptačního a vzdělávacího programu jsou vybaveni takzvanými indexy – záznamovými sešity, do kterých se zaznamenává absolvování všech vzdělávacích aktivit. Každý z modulů je totiž navíc zakončen testem, skládajícím se z otázek k proškoleným tématům a produktům, z informací o společnosti, počítání vzorového příkladu či cvičného vyplnění pojistné smlouvy. O úspěšném absolvování každého jednotlivého modulu i závěrečného testu je pak proveden záznam do indexu. Příslušné modulové testy bývají vypracovány ve spolupráci s kompetenčními centry.

Pro názornost a lepší přehlednost časového i tematického členění jednotlivých modulů uvádím harmonogram adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců pro prvních šest měsíců. V tomto období je totiž vzdělávací program prakticky pro všechny nové obchodní zástupce (až na jisté výjimky) relativně stejný a jednolité. Tento

harmonogram jsem ve zjednodušené formě sestavila dle poskytnutých informací a podkladů.

## ***PRVNÍ MĚSÍC***

### *Personální záležitosti*

- vyplnění osobních dotazníků, dohody o zkušební době, prohlášení o mlčenlivosti, podpis pracovní smlouvy, bezpečnost práce a další.

Zajišťuje personalista agentury

### ***Obecná příprava*** (úvod do společnosti a do odvětví pojišťovnictví)

- Modul O1

Obsah: Základní informace o pojišťovnictví, historie pojišťovnictví, filozofie pojišťovnictví, vývoj a nové trendy v pojišťovnictví, standardy kvality, etický kodex v pojišťovnictví, normy chování, standardy vnitřní a vnější komunikace, představení společnosti Kooperativa, její historie, akcionáři, obchodní politika, strategie, hospodářské výsledky, organizační struktura společnosti a agentury, harmonogram zaškolení.

Lektor:           trenér OPP agentury, VOPP agentury, představení společnosti – ředitel, případně obchodní ředitel agentury

Rozsah:           1 den

- Modul O2

Obsah: Co očekáváte od práce obchodního zástupce, jaký máte cíl, komunikační dovednosti, telefonická komunikace, zvládání základních námitek, systém AKTIVITY, plánování práce, IT podpora.

Lektor:           trenér OPP agentury, VOPP agentury

Rozsah:           1 den

- Modul O3

Obsah: Právní úpravy v pojišťovnictví, základní přehled zákonů, týkajících se pojišťovnictví, předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti.

Lektor:           právník agentury., trenér OPP agentury

Rozsah:           1 den

### ***Základní specializovaná příprava*** (příprava pro výkon profese)

- Modul Z 1.1

Obsah: Univerzální životní pojištění Perspektiva – filozofie produktu, jednotlivá riziková připojištění, jednorázové vkladové pojištění, pojistné sazby a výpočet pojistného, cvičné vyplnění pojistné smlouvy, elektronická kalkulačka pro modulaci variant životního pojištění, různé modelové situace. Materiál „Životní pojištění v kostce“ – na firemním intranetu v sekci Oddělení podpory prodeje generálního ředitelství.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

- Modul Z 1.2

Obsah: Důchodové životní pojištění – filozofie produktu, jednotlivá riziková připojištění, jednorázové vkladové pojištění, pojistné sazby a výpočet pojistného, cvičné vyplnění pojistné smlouvy, elektronická kalkulačka pro modulaci variant životního pojištění, různé modelové situace.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

- Modul Z 1.3

Obsah: Komunikační dovednosti, prodejní rozhovor a další jednání s klientem, plánování schůzek, telefonická komunikace, zvládání námitek klienta, praktická doporučení, trénink modelových situací.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: záznam do indexu

- Modul Z 1.4

Obsah: Trénink modelových situací, trénink telefonického sjednání schůzky, trénink prodejních dovedností a dalšího jednání s klientem, trénink zvládání námitek, práce v terénu za doprovodu trenéra případně metodika.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: záznam do indexu

- Modul Z 1.5

Obsah: Absolvování odborné zkoušky pro základní stupeň odborné způsobilosti dle zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Bez této odborné zkoušky nelze vykonávat zprostředkovatelskou činnost.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: vydání osvědčení o odborné způsobilosti a záznam do Indexu.

## ***DRUHÝ MĚSÍC***

- Modul Z 2.1

Obsah: Rozbor činnosti obchodního zástupce – „motivační porada s nováčky“, diskuse, předávání zkušeností, systém Aktivita – individuální rozbor činnosti obchodního zástupce, jeho úspěchy či nedostatky, stanovení úkolů na další měsíc.

Lektor: trenér OPP agentury, obchodní ředitel případně zástupce obchodního ředitele agentury

Rozsah: 1 den

- Modul Z 2.2

Obsah: Dle zjištění potřeb z „motivační porady s nováčky“ – komunikační dovednosti, asertivita, prodejní rozhovor a další jednání s klientem, plánování pracovního výkonu, telefonická a elektronická komunikace, zvládání námitek, péče o klienta, doporučení, kladení otázek, trénink modelových situací, práce v terénu za doprovodu trenéra případně metodika.

Lektor: trenér OPP agentury

Rozsah: 2 x 2 dny (celkem 4 dny)

Ukončení: záznam do Indexu

- Modul Z 2.3

Obsah: Svatební pojištění Budoucnost, Pojištění dětí Radost, Kapitálové životní pojištění pro případ smrti nebo dožití – filozofie produktů, jednotlivá riziková připojištění, jednorázové vkladové pojištění, pojistné sazby a výpočet pojistného, cvičné vyplnění pojistné smlouvy, elektronická kalkulačka pro modulaci variant životního pojištění, různé modelové situace. Materiál „Životní pojištění v kostce“ – na firemním intranetu v sekci Oddělení podpory prodeje generálního ředitelství.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 2 dny

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

- Modul Z 2.4

Obsah: Absolvování e-learningového kurzu pro nové pracovníky – všichni nově nastupující obchodní zástupci musí tento kurz absolvovat nejpozději do konce druhého měsíce.

Ukončení: záznam o absolvování obecné přípravy do Indexu

## ***TŘETÍ MĚSÍC***

- Modul Z 3.1

Obsah: Dle zjištěných potřeb – komunikační dovednosti, asertivita, prodejní rozhovor a další jednání s klientem, plánování, telefonická a elektronická komunikace, zvládání námitek, péče o klienta, doporučení, kladení otázek, trénink modelových situací, práce v terénu za doprovodu trenéra případně metodika.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 2 x 2 dny (celkem 4 dny)

Ukončení: záznam do indexu

- Modul Z 3.2

Obsah: Pojištění rodinných domů, domácností, jednorázové pojištění – filozofie produktů, pojistné sazby a výpočet pojistného, cvičné vyplnění pojistné smlouvy, elektronická kalkulačka pro modulaci variant pojištění, různé modelové situace.

Lektor: metodik OPP agentury, trenér OPP agentury

Rozsah: 2 dny

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

Požadovaný výkon nového obchodního zástupce za 1.-3. měsíc je uzavření minimálně 10 kusů smluv životního pojištění. Při nesplnění podmínek je s obchodním zástupcem ukončena spolupráce, případně je obchodnímu zástupci z rozhodnutí ředitele agentury nabídnuta externí spolupráce (jako OSVČ).

## **ČTVRTÝ MĚSÍC**

- Modul Z 4.1

Obsah: Rozbor činnosti obchodního zástupce – „motivační porada s nováčky“, diskuse, předávání zkušeností, systém Aktivita – individuální rozbor činnosti obchodního zástupce, jeho úspěchy či nedostatky, stanovení úkolů na další měsíc, motivační porada s obchodním ředitelem případně ředitelem agentury.

Lektor: trenér OPP agentury, obchodní ředitel případně zástupce obchodního ředitele agentury

Rozsah: 1 den

- Modul Z 4.2

Obsah: Prodejní dovednosti dle harmonogramu školení na agentuře, práce v terénu za podpory vedoucího kanceláře, trenéra, metodika.

Ukončení: záznam do Indexu

- Modul Z 4.3

Obsah: Další produkty životního pojištění a riziková připojištění, produkty FSČS (Finanční skupiny České spořitelny, a.s.), pojistné sazby a výpočet pojistného,

cvičné vyplnění pojistných smluv a smluv pro finanční produkty (stavební spoření a penzijní připojištění), elektronická kalkulačka pro modulaci variant pojištění, různé modelové situace.

Lektor: metodik OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

- Modul Z 4.4

Obsah: Povinné ručení a havarijní pojištění vozidel, pojistné sazby a výpočet pojistného, cvičné vyplnění pojistné smlouvy, elektronická kalkulačka pro modulaci variant pojištění, různé modelové situace.

Lektor: metodik OPP agentury

Rozsah: 1 den

Ukončení: test, záznam do indexu, certifikát (při nesplnění podmínek testu má obchodní zástupce možnost opravného termínu)

## ***PÁTÝ MĚSÍC***

- Modul Z 5.1

Obsah: Prodejní dovednosti dle harmonogramu školení na agentuře, práce v terénu za podpory vedoucího kanceláře, trenéra, metodika.

Ukončení: záznam do indexu

- Modul Z 5.2

Obsah: Práce s portfoliem finančních produktů České spořitelny, a.s., orientace na klienta, výběr nejvhodnější formy ukládání volných finančních prostředků klientů, věrný klient, crosselling – křížové vytěžování klientů, interní systémy ISOS (Informační systém obchodní služby), KOS (Kontrolní systém), systém Aktivita, další produktové kalkulačky.

Lektor: trenér OPP agentury, metodik OPP agentury

Rozsah: 2 dny

Ukončení: záznam do indexu



## **ŠESTÝ MĚSÍC**

- Modul Z 6.1

Obsah: Rozbor činnosti obchodního zástupce – „motivační porada s nováčky“, diskuse, předávání zkušeností, systém Aktivit – individuální rozbor činnosti obchodního zástupce, jeho úspěchy či nedostatky, stanovení úkolů na další období, motivační porada s obchodním ředitelem případně ředitelem agentury.

Lektor:            trenér OPP agentury, obchodní ředitel případně zástupce obchodního ředitele agentury

Rozsah:           1 den

- Modul Z 6.2

Obsah: Prodejní dovednosti dle harmonogramu školení na agentuře, práce v terénu za podpory vedoucího kanceláře, trenéra, metodika.

Ukončení:        záznam do Indexu

Požadovaný výkon nového obchodního zástupce pro 1. – 6. měsíc jeho působení v pojišťovně Kooperativa je minimálně 34 kusů uzavřených pojistných smluv, z toho pak minimálně 22 kusů smluv životního pojištění. Při nesplnění podmínek je s obchodním zástupcem ukončena spolupráce, případně je obchodnímu zástupci z rozhodnutí ředitele agentury nabídnuta externí spolupráce (jako OSVČ). Maximální výše stornovaných pojistných smluv za prvních šest měsíců však nesmí překročit hranici 15% z celkového počtu uzavřených pojistných smluv.

### **4.7 Budoucnost oblasti vzdělávání ve společnosti**

Problematicke rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se systematicky a velmi aktivně věnuje personální úsek společnosti Kooperativa, především jeho specializovaný odbor vzdělávání. Pracovníci tohoto odboru nejen průběžně sledují reakce a spokojenost účastníků – zaměstnanců s firemními vzdělávacími akcemi, ale především se neustále snaží sledovat nové trendy ve vzdělávání dospělých. Poznatky se pak následně snaží uplatňovat právě při přípravě a organizaci dalších vzdělávacích akcí.

Jednou z nejaktuálnějších zpráv týkajících se firemního vzdělávání pracovníků ve společnosti Kooperativa je získání *grantu na projekt Školení zaměstnanců*

*z prostředků Evropského sociálního fondu* v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Celková výše dotace činí necelých 11 milionů korun, které budou v průběhu následujících dvou let použity na uskutečnění unikátního projektu, jehož cílem je *profesní rozvoj vybraných zaměstnanců Kooperativy*. Obsahem projektu pak bude především aktualizace stávajících metodických postupů ve vzdělávání obchodní služby, pojišťovacích poradců, telefonních prodejců a zaměstnanců klientského servisu. Dále bude projekt zaměřen také na rozvoj těchto zaměstnanců v obecných, odborných a IT dovednostech a zvýšení odbornosti trenérů, kteří se v nemalé míře podílejí na rozvoji a vzdělávání zaměstnanců obchodní služby v pojišťovně Kooperativa.

Rozvojový program se skládá z několika klíčových aktivit a řídí se již předem stanoveným harmonogramem:

- Aktualizace metodik ve vzdělávání (především aktualizace metodik řízení kanceláře a obchodní skupiny, nastavení systému certifikace vedoucích kancelářů a vyškolení interních trenérů)
- Školení vedoucích pracovníků obchodní služby (například v měkkých dovednostech – soft skills, zejména jde o řízení výkonu a řízení adaptace, ale také o nábor a výběr)
- Školení interních trenérů a obchodních zástupců (bude se jednat především o obchodní dovednosti)

Další aktivita pak bude zaměřena na školení pracovníků kontaktního centra a na řízení realizace projektu.

## **Shrnutí analytické části**

Jestliže se pokoušíme cokoliv změnit nebo zlepšit, vždy je nejdůležitější a rozhodující pro naše další rozhodnutí právě zevrubné a důkladné poznání, tedy analýza současného stavu nebo situace. Tímto směrem jsem se také ubírala v této analytické části práce. Snažila jsem se především získat co nejdetailnější informace o systému, způsobu a formách adaptace a vzdělávání ve společnosti Kooperativa. Následně jsem se tyto informace také pokusila systematicky, věrně a věcně popsat a utřídit, abych z nich mohla dále vycházet a použít je při zpracování následujících dvou částí práce, kterými jsou „Příručka nového obchodního zástupce“ a „Návrhy a doporučení“.

## 5. Příručka nového obchodního zástupce

Při adaptaci a vzdělávání nových obchodních zástupců se v pojišťovně Kooperativa používá velké množství různých podpůrných materiálů. Některé dostávají noví pracovníci přímo k dispozici, jiné materiály však využívají pouze metodici a trenéři při svých přednáškách. Jestliže však bude k dispozici pro každého nového obchodního zástupce souhrnná a obsažná příručka, kterou bude mít každý z nich k dispozici, pak bude také možné ještě více zapojit oblast individuálního samostudia.

Ze zpracovaného časového a tematického harmonogramu adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců můžeme vypožorovat, že se relativně hodně času věnuje právě tématům, která by mohl zvládnout jedinec nastudovat sám. Na přednášce by se pak téma nebo oblast pouze shrnuly, případně by byly zodpovězeny vzniklé dotazy či vysvětleny nejasnosti. U složitějších témat je pak samostudium velmi vhodnou průpravou již například pro konkrétní přednášku, protože pak není nutné probírat téma až do úplných podrobností a tím pádem se ušetří čas, který může být věnován dalším aktivitám. Navíc by při přednáškách odpadlo pracné psaní detailních poznámek, což nové pracovníky zdržuje a narušuje kontinuitu sledování výkladu.

Příručka, kterou navrhuji, byla vytvořena pouze jako stručný popis jednotlivých samostatných materiálů vhodných pro samostudium i následné používání novými obchodními zástupci. Tato popisná forma byla zvolena záměrně, protože některé materiály jsou relativně velmi obsáhlé a bylo možné z nich vybrat a představit jen úzký výběr prezentovaný v přílohové části práce.

Část dokumentů uváděných v příručce tvoří již skutečně existující interní materiály společnosti Kooperativa, které jsou určeny novým obchodním zástupcům, metodikům či trenérům, bylo by však vhodné je zrevidovat, aktualizovat, případně i rozšířit. Další dokumenty doporučené k zařazení do příručky jsou však materiály, které ještě nejsou konkrétně zpracovány, a tudíž ani nejsou k dispozici. Na svou případnou realizaci tedy teprve čekají. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dokumenty velmi náročné na odbornou správnost, vhodný a srozumitelný obsah, rozsah i formu zpracování, nebylo možné je vytvořit v rámci mé diplomové práce. Přesto jsem se rozhodla je na tomto místě zmínit, protože podporují a doplňují komplexní a celistvý rámec příručky.

Kromě obsahové stránky navrhované příručky bylo nutné vzít v úvahu i stránku technickou a ekonomickou – tedy kdo materiál zpracuje a připraví, jak bude vypadat a jaké budou předpokládané finanční náklady.

Po dohodě s pracovníky Oddělení podpory prodeje by zpracování nových dokumentů, případně aktualizace či rozšíření starších verzí dokumentů, mohli provést přímo metodici a trenéři společnosti za přispění ostatních interních spolupracovníků (například pracovníků IT a dalších). Tímto krokem by se zcela eliminovaly náklady, které by vznikly při externím zadání zakázky. Veškeré vypracované materiály by se uchovávaly v elektronické podobě a podle potřeby by se průběžně aktualizovaly, což je velmi důležité. Obsah příručky by se tiskl až v okamžiku, kdy by byl zapotřebí, a to opět interně, tedy přímo na agentuře. Jednotlivé dokumenty by byly jednoduše svázaný (například v kroužkové vazbě) nebo by mohly být vloženy do vhodné složky, do které by si pak nový obchodní zástupce mohl vkládat i další materiály, své poznámky apod. Tento systém by umožnil i následnou průběžnou aktualizaci vložených dokumentů – prostou výměnou listů se zastaralými informacemi.

## **5.1 Obsah příručky**

### ***Informativní část***

- *Seznámení s Kooperativou*

Tento materiál v současnosti již existuje, tvoří Přílohu č. 2, jeho obsah je však velmi strohý. Materiál by měl obsahovat ještě další důležité informace o pojišťovně Kooperativa, o její historii, vizi společnosti, uznávaných hodnotách, nejdůležitějších attributech firemní kultury, fungování, členění a struktuře, výsledcích, o jejích úspěších i získaných oceněních.

- *Organizační schéma společnosti, agentur a kanceláří*

Schéma poskytne souhrnný pohled na organizaci jako celek i na její jednotlivé části. Na malém prostoru tak vznikne jednoduchá a velmi přehledná orientační pomůcka - „mapa“ společnosti. Organizační schéma celé společnosti je již zpracováno, nyní by však bylo vhodné dopracovat ještě schémata i pro nižší organizační celky – agentury a kanceláře, pokud možno i se jmény nejdůležitějších osob (z pohledu nových obchodních zástupců). Noví pracovníci by se takto daleko lépe orientovali ve struktuře společnosti.

- *Organizační řád společnosti – nejdůležitější zásady*

Organizační řád u tak velké společnosti, jakou je pojišťovna Kooperativa, je velmi obsáhlý a podrobný materiál, čítající mnoho stran. Přesto jsou některé důležité zásady a pasáže, které by bylo vhodné vybrat a zahrnout do zkrácené verze

dokumentu určeného speciálně pro nové obchodní zástupce. Bylo by vhodné uvést i odkaz na aktuální úplné znění organizačního řádu pojišťovny, který je zveřejněn v jejím interním informačním systému.

- *Kodex etiky v pojišťovnictví*

Etický kodex je jedním z nejdůležitějších materiálů. Upravuje základní, obecná i některá konkrétní pravidla práce a chování ve sféře pojišťovnictví, měl by však také vycházet z hodnot a principů společnosti a vymezovat standard profesionálního jednání zaměstnanců. Kodex etiky v pojišťovnictví je uveden v Příloze č. 3.

### ***Pracovní část***

- *Adaptační plán nového obchodního zástupce*

Konkrétní a velmi podrobný plán, který podá přesné a strukturované informace o průběhu adaptace nového pracovníka a seznámí ho také s jeho nejdůležitějšími úkoly a cíli i způsobem jejich dosažení. Tento materiál je v pojišťovně Kooperativa již zpracován a používán (viz kapitola 4.6 „Harmonogram adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců“), je však příliš plošný, neprojevuje se v něm diferenciaci nových pracovníků podle stupně jejich znalostí a vědomostí. Protože se v současné době ve společnosti již přistupuje k daleko důkladnějšímu výběru nových obchodních zástupců (vybírání jsou zejména ti uchazeči, kteří již dříve pracovali v pojišťovnictví nebo v příbuzném oboru), nebude jich přijato takové množství, jako tomu bylo v minulosti, a jistě i jejich znalostní výbava bude na daleko vyšší úrovni. Za těchto podmínek by pak bylo vhodnější sestavovat adaptační plán novým obchodním zástupcům spíše individuálně nebo skupinově. Součástí plánu by pak samozřejmě měl být také časový harmonogram celého období adaptace a výčet všech nezbytných vzdělávacích aktivit.

- *Směrnice o odměňování a provizní řád obchodních zástupců*

Také směrnice o odměňování je velmi obsáhlý a tím pádem pro nového pracovníka i relativně nepřehledný materiál. Přesto stručný výtah z této směrnice může v budoucnu sloužit především jako vhodná pomůcka k orientačnímu výpočtu vlastní mzdy a v prvopočátcích pracovního poměru i jako motivační faktor, protože nic nemotivuje u práce více, než okamžitě viditelná odměna. Plné znění směrnice

mohou zaměstnanci opět nalézt v interním informačním systému, v materiálu je vhodné uvést odkaz na směrnici.

- *Zrcadlo obchodních dovedností*

Tento pracovní a podpůrný materiál je určen ke každodennímu používání, je však také využíván při hodnocení a sebehodnocení výkonu. Nový obchodní zástupce v něm nalezne návody k plánování schůzek, k práci s portfoliem klientů, efektivnímu uzavření obchodu i vytvoření dlouhodobého vztahu s klientem. Zaznamenává si do něj své osobní pracovní návyky, úspěchy či nedostatky, na jejichž odstranění ještě musí pracovat, plnění plánu, oblasti osobního rozvoje.

- *Prodejní argumentace*

Dokument by měl obsahovat nejpodstatnější výhody produktů a vhodné argumentace k jejich prodeji. Důležitá je také jeho aktuálnost, měl být průběžně doplňován i o nové produkty, které právě pojišťovna Kooperativa uvádí na trh. Tento materiál v komplexní podobě ještě není k dispozici.

### ***Podpůrné materiály***

Materiály, které jsem zařadila do kategorie podpůrných, by měly sloužit jako pracovní manuály a pomůcky. V současné době jsou přehledně zpracovány pouze dokumenty „Manuál systému AKTIVITY“, „Manuál systému ToDo“, „Produktové listy“ a „Pomůcka ke snížení chybovosti“, se kterými se již pracuje. Ostatní manuály ještě nejsou k dispozici. Při jejich případném zpracování však bude nutné dbát především na jejich srozumitelnost a přehlednost. Nebudou určeny k samostudiu, ale jako doplněk k absolvovaným programovým školením. Programy jsou relativně složité a účastníci těchto školení si často nejsou schopni udělat detailní poznámky, které by později využili.

- *Práce s programem „ISOS“*

Program „ISOS“ – „Informační systém obchodní služby“ by se zjednodušeně mohl popsat jako produktová kalkulačka. Po správném a úplném zadání vstupních dat a informací se u vybraného produktu vygeneruje pojistná smlouva, kterou je možné přímo vytisknout. Tento systém je pro práci obchodního zástupce důležitý a zcela zásadní a vhodný návod, jak s programem zacházet bude pro první měsíce práce obchodního zástupce nepostradatelný.

- *Manuál systému „AKTIVITY“*

Systém „Aktivity“ je ve své podstatě elektronický diář a slouží především k plánování prodejních schůzek a vykazování jejich výsledku, případně k vykazování uzavřených pojistných smluv. Pracuje se dvěma propojenými subsystémy, kterými jsou „Týdenní plán obchodního zástupce“ (plánování) a „Týdenní zpráva obchodního zástupce“ (vykazování). Manuál by byl vhodnou pomůckou při práci s tímto systémem – alespoň do chvíle, než jej nový pracovník bezpečně zvládne (viz Příloha č. 4).

- *Manuály systémů „ToDo“, „KOS“ a „IPIS“*

Společnost Kooperativa vytvořila několik elektronických podpůrných a pracovních systémů, jejichž úkolem je usnadnění práce obchodních zástupců. Systém „ToDo“ – „co udělat“ informuje obchodní zástupce o jejich pojistných smlouvách, kterým například končí platnost, jsou v prodlení s placením či byly vypovězeny. Systém „KOS“ – „kontrolní systém“ je zaměřen na práci s klientským kmenem obchodního zástupce. Systém „IPIS“ – „Interaktivní personální interní systém“ slouží k zaznamenávání a evidenci individuálních dat každého zaměstnance společnosti v personální oblasti – například dovolené, výkazy práce, cestovní příkazy, výplatní pásky a jiné. Všechny jmenované systémy jsou velmi účelné, pro nového pracovníka však na první pohled složité.

- *Průvodce firemním intranetem a e-learningovými aplikacemi*

Vzhledem ke své rozsáhlosti a objemu informací, které v současné době firemní intranet společnosti Kooperativa poskytuje, by se v něm mohl nový pracovník doslova ztratit. Jednoduchá pomůcka by mu pomohla třeba v oblastech, na které je takzvaně „krátká“ i mapa intranetových stránek. Obdobná situace je i u e-learningových aplikací, kterých neustále přibývá. Seznam položek, které je již možné nalézt ve formě e-learningových aplikací, by měl tvořit doplněk tohoto průvodce.

- *Produktové listy*

Produktové listy jsou jednoduché a přehledné materiály, které slouží k prvotní orientaci mezi produkty – obsahují jen nejpodstatnější charakteristiku produktu a jeho vhodnost v určitých situacích. Jako podpůrný prostředek při určování potřeb klienta jsou pro nového obchodního zástupce nenahraditelné. Pro názornost jsou dva produktové listy uvedeny v Příloze č. 5.

- *Pomůcka ke snížení chybovosti*

Jedná se opět o podpůrný materiál, který přehledně mapuje nejčastější chyby vyskytující se v uzavřených pojistných smlouvách. Pokud si nový pracovník zvykne na jeho pravidelné používání, eliminuje ve své práci často většinu periodicky vyskytujících se chyb.

### ***Ostatní materiály***

- *Telefonní seznamy*

Mohlo by se zdát, že klasické psané telefonní seznamy jsou již přežité. Pokud si však představíme nového pracovníka, který při příchodu do firmy nikoho nezná, zjistíme, že často není schopen si zapamatovat všechny spolupracovníky a nadřízené, se kterými přišel do styku. V prvních týdnech práce by mu jistě přišel vhod stručný telefonní seznam, který bude obsahovat jména, telefonní čísla (případně e-mailové adresy) a funkce jeho nadřízených, metodiků a trenérů, personalistů a dalších spolupracovníků z příslušné kanceláře i agentury.

- *Přehled zaměstnaneckých benefitů*

Pojišťovna Kooperativa má bohatý a rozmanitý výběr zaměstnaneckých benefitů. Některé poskytuje svým zaměstnancům plošně, jiné na základě odpracované doby ve společnosti či podle jiných kritérií. Je samozřejmé, že nový obchodní zástupce nemůže počítat s tím, že tyto benefity získá a využije okamžitě, přesto jej mohou vhodně motivovat.



## 6. Návrhy a doporučení

### 6.1 Návrhy a doporučení pro systém vzdělávání

Pokud se zamýšlím nad fungováním celého systému vzdělávání nových obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa opravdu komplexně a v souvislostech i s jinými provázanými oblastmi a činnostmi (například s nábořem, výběrem a přijímáním nových pracovníků), za poslední dva roky došlo k markantním změnám. Dřívější vcelku živelný nábor a přijímání nových pracovníků nepřinesl požadovaný efekt ani ekonomickou návratnost, naopak vedl spíše jen k vyšší fluktuaci u této profese a k celkově vyšší nákladovosti procesu vzdělávání. Tato konstatování jsou podložena interním statistickým sledováním, které bylo v minulých letech ve společnosti prováděno; vzhledem k citlivosti údajů však nebylo možné jej zveřejnit. Neefektivní způsob výběru a přijímání nových obchodních zástupců však postupně ustoupil jiným, daleko propracovanějším metodám výběru, které jsou pečlivější, přísnější a spolehlivější. Tato důkladnější selekce sice měla za následek na jedné straně daleko menší množství nově přijatých pracovníků, ale na straně druhé jistě znamenala i pokles fluktuace a samozřejmě i pokles nákladů na nutnou adaptaci a vzdělávání.

V současné době je na trhu práce stále vysoká poptávka po obchodních zástupcích, protože kvalitních a zkušených pracovníků v oboru prodeje je nedostatek. Také společnost Kooperativa má u tohoto pracovního zařazení stále nenaplněné kapacity, ale jakýkoliv nepromyšlený a ukvapený postup je v tomto směru spíše kontraproduktivní.

- *Změna systému adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců*

Jestliže byla v oblasti výběru a přijímání pracovníků přijata taková důrazná opatření a změny, mohly by v druhé fázi následovat i opatření a změny v oblasti adaptace a vzdělávání nových pracovníků. Vzhledem k tomu, že se Kooperativa již delší dobu řadí mezi prestižní zaměstnavatele, bylo by vhodné, aby se personalisté zaměřili při náboru a výběru především na pracovníky, kteří již dříve pracovali pro nějakou jinou pojišťovací společnost, případně pracují pro pojišťovny externě. Je jisté, že i tito lidé budou muset projít adaptací a dalším vzděláváním, avšak jejich adaptace bude podstatně snadnější, rychlejší a především finančně méně náročná než u lidí, kteří nikdy v pojišťovnictví nepracovali. Tímto způsobem by se mohl zjednodušit i celý systém vzdělávání

nových pracovníků, ten je totiž dosud nastaven právě na adaptaci a vzdělávání lidí, kteří s oblastí pojišťovnictví nikdy nepřišli do styku.

- *Diferencovaný přístup k adaptaci a vzdělávání nových obchodních zástupců*

Dalším doporučením by mohlo být zavedení výrazněji diferencovaného přístupu ke vzdělávání nových obchodních zástupců. Již při příchodu nového pracovníka by bylo vhodné věnovat zvýšenou pozornost znalostem a dovednostem, které již má z předchozích zaměstnání či praxe. Selektace a následné „roztřídění“ pracovníků do pomyslných kategorií podle stupně jejich znalostí (základní – střední – vysoké) umožní daleko pružněji využít celý vzdělávací systém a přivést rychleji nového člověka do praxe. Navíc bude tento systém alespoň částečně respektovat individualitu každého nového obchodního zástupce. Harmonogram adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců pak nemusí být plošný a neměnný, ale naopak může mít variabilní podobu, právě podle toho, pro kterou kategorii nových pracovníků bude určen.

## **6.2 Návrhy a doporučení pro oblast používaných výukových metod**

Pokud bychom připustili možnost, že budou pro práci obchodních zástupců společnosti opravdu důsledněji vybíráni pracovníci, kteří již mají zkušenosti z oblasti pojišťovnictví, dá se předpokládat, že také jejich znalosti a dovednosti jsou již určitě na vyšší úrovni než u člověka, který v tomto oboru dosud nepracoval. Je samozřejmé, že každá pojišťovna má svůj vlastní styl práce, svou specifickou organizační kulturu, která také silně ovlivňuje způsob práce svých zaměstnanců, jejich chování, vystupování, komunikaci s klienty i prodejní dovednosti. Přesto vidím jako nespornou výhodu především možnost rychlé adaptace v nových podmínkách, případně i rychlého „přeučení“ člověka, který již v pojišťovnictví pracoval.

- *Samostudium*

Velký důraz by pak měl být v tomto směru kladen především na oblast samostudia nových obchodních zástupců. Jejich zkušenosti, znalosti a orientace v problematice pojišťovnictví jim v daleko větší míře umožní využít tuto vzdělávací metodu, aniž by to zhoršilo nebo omezilo kvalitu jejich vědomostí. Je však nutné odpovědně a systematicky sestavit veškeré potřebné materiály a podklady, s přihlédnutím k oblastem, které metodou řešit nelze. Pak je

samozřejmě vhodné využít opět metod, které umožňují vzájemnou komunikaci a výměnu názorů mezi školitelem a novým zaměstnancem, případně ostatními spolupracovníky.

K ověřování znalostí nabytých samostudiem i účastí na přednáškách by bylo vhodné využít připravené závěrečné e-learningové testy.

- *Off-line e-learning*

Společnost Kooperativa v současné době provozuje na svém intranetu relativně velké množství různých e-learningových kurzů. Tato výuková metoda se stále vyvíjí a rozšiřuje, bez připojení k firemní síti ji však nelze využít. Jednou z možností, jak využívat firemní e-learningové aplikace, je ovšem také takzvaný off-line e-learning, tedy aplikace umístěná na nosiči CD ROM nebo DVD ROM. Opět se jedná o jakousi moderní formu samostudia, která by mohla velmi vhodně doplnit klasické psané materiály. Umožňovala by totiž vzdělávaným pracovníkům daleko aktivnější a zajímavější způsob výuky.

- *On-line telekonference*

Dalším návrhem v oblasti vzdělávání by mohlo být zavedení kolektivní výuky formou on-line telekonferencí, kdy jsou jednotlivé vzdělávané osoby i jejich školitel připojeni k internetu a propojeni na různých místech či v různých městech. Je zřejmé, že v důsledku rozvážnějšího přijímání nových obchodních zástupců jich počty nebudou tak vysoké, jako dříve. Nebude docházet ani ke kumulaci nových pracovníků na jednom místě – naopak, jednotlivci budou nepravidelně rozmístěni v různých městech spádové oblasti agentury. Aby se tyto pracovníci mohli účastnit vzdělávacího programu, museli by se přemístit do určeného centra, ve kterém pak bude vzdělávání probíhat. Tento způsob samozřejmě zabírá hodně času a nepřiměřeně navyšuje náklady (například o cestovní výlohy a další). Řešením, které sníží náklady, ušetří čas a zároveň vhodně propojí vzdělávané pracovníky, by mohla být právě navrhovaná „on-line telekonference“.

Vzhledem k tomu, že všichni noví obchodní zástupci mají od počátku pracovního poměru k dispozici počítač s připojením k internetové síti, technicky (avšak zatím zcela laickým způsobem) by se mohly telekonference uskutečnit například pomocí programu Skype, který je možné do počítače nainstalovat zcela zdarma. Program umožňuje provozovat internetovou telefonii a v případě vybavení počítače webkamerou také videohovory. Náklady na zakoupení

webkamer jsou pak jednorázové a relativně zanedbatelné (přibližně 200,-Kč za kus). Samozřejmě u tohoto návrhu zároveň vystupuje do popředí i otázka zabezpečení informací v internetovém prostředí, která by se musela vyřešit uspokojivým způsobem.

## 7. Závěr

Důležitým atributem úspěšného vzdělávacího procesu je především schopnost vybrat pro vzdělávání lidi, kteří mají předpoklady učit se a naučit se, dále pak nalézt a vybrat odpovídající – tím myslím efektivní - způsoby vzdělávání. V neposlední řadě (nebo dnes již spíše v první řadě?) je nezbytné brát v úvahu i finanční stránku věci, a to jednak ve smyslu „co nás to bude stát?“ a pak také „co nám to následně přinese?“. Efektivita a smysluplnost by měly být vlastní každé vzdělávací aktivitě – tím spíše, pokud jde o vzdělávání zaměstnanců.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala právě téma, které se věnuje adaptaci a vzdělávání vybrané specifické skupiny pracovníků, kteří jsou zaměstnáni na pracovní pozici „obchodní zástupce“ ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group.

První část práce obsahuje teoretická východiska zvolené problematiky, která jsem čerpala z uvedené odborné literatury a dalších uvedených zdrojů. Přes obsáhlost zvoleného tématu i množství literatury, která je mu věnována, jsem se snažila vybrat pouze nejdůležitější fakta, poznatky, metody či techniky. Tato teoretická část pak tvořila základní rámec sloužící jako podpora při vypracování ostatních praktických částí práce.

V kapitole věnované charakteristice vybrané pojišťovny jsem uvedla nejprve základní informace a fakta o společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group a dále některé informace o nadnárodní evropské pojišťovací skupině Vienna Insurance Group, protože Kooperativa je součástí této skupiny.

Vzhledem k tomu, že se mi podařilo získat některé nové a zcela aktuální informace o společnosti, mohla jsem je do této kapitoly také zařadit.

Další část práce je věnována podrobné analýze současného stavu adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců. Snažila jsem se získat co nejvíce poznatků, informací a dat z této oblasti a následně je systematicky utřídit a popsat. Jestliže teoretická část práce sloužila jako základní rámec a východisko pro praktickou část, tato praktická – analytická část mi pomohla vytvořit si komplexní a podrobný pohled na současný systém adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců, pomohla mi také vysledovat a pochopit některé souvislosti či vazby. V neposlední řadě jsem zde hledala také inspiraci k vytvoření následných dvou kapitol mé práce.

Příručka obchodního zástupce je materiál určený a navržený pro nové pracovníky, kteří přicházející do pojišťovny pracovat právě na této pozici. Příručka by

měla být podpůrným materiálem nejen pro období jejich adaptace a vzdělávání, ale také pro další měsíce práce v pojišťovně.

Celou práci pomyslně uzavírá kapitola věnovaná návrhům a doporučením, kterými jsem chtěla nabídnout ke zvážení nové pohledy nebo řešení pro stávající systém vzdělávání, případně diferencovaný přístup k adaptaci a vzdělávání. Část návrhů a doporučení je také směřována do oblasti využívaných výukových metod, kde jsem doporučila některé nové modifikace a techniky.

Hlavním cílem diplomové práce bylo především provést analýzu současného stavu adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců, která by se opírala a vycházela z vhodně sestavené a zpracované teoretické části práce, sestavení vhodné a účelné příručky obchodního zástupce a předložení návrhů a doporučení, které by mohly zkvalitnit nebo zefektivnit proces adaptace a vzdělávání nových obchodních zástupců. Tento cíl práce byl splněn.

## Seznam použité literatury

1. ALLEN, K. E. *Přehled vývoje dítěte: od prenatálního období do 8 let*. Přel. P. Vlčková. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 187 s. ISBN 80-7178-614-4.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. BRDEK, M.; VYCHOVÁ, H. *Evropská vzdělávací politika. Programy, principy a cíle*. Praha: Aspi Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-86395-96-0
6. BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7
7. COOK, M.J. *Effective Coaching*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1998. 186 s. 0-07-071864-4
8. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
9. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
10. KLOSTER, T.W.; SWIRE, W.S. *Anytime Coaching: Unleashing Employee Performance*. 1. vyd. Vídeň: Management Concepts, Inc, 2009. 186 s. ISBN 978-1-56726-237-7
11. KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců. Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9

12. KOPEČNÝ, J.; KAPIAS, A. *E-learningový kurz e-learningu*. Rozvojový projekt MŠMT 2008. Regionální centrum celoživotního vzdělávání. Vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2008. 301 s. ISBN 978-80-248-1789-7
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
14. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
15. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0
16. SAK, P.; MAREŠ, J.; NOVÁ, H.; RICHTER, V.; SAKOVÁ, K.; SKALKOVÁ, J. *Člověk a vzdělání v informační společnosti: vzdělávání a život v komputerizovaném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 296 s. ISBN 978-80-7367-230-0
17. SALZBRUNN R., POBOŘIL M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.
18. SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3
19. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
20. VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8
21. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7
22. WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 185 s. ISBN 978-80-7261-101-0



## TIŠTĚNÁ PERIODIKA

23. KRAMPEROVÁ, E.; MAŠEK, O. *E-learning je dostupný i pro malé firmy*. Moderní řízení, 2009, roč. XLIV, č. 6, s. 60-61
24. GYURÁK BABELOVÁ, Z. *Vzdělávejte lidi efektivně*. Moderní řízení, 2008, roč. XLIII, č. 12, s. 42-43

## INTERNET

25. Bcmensa.blog.cz, Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců, [online], Dostupné z: <http://bcmensa.blog.cz/1005/soucasne-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>, [cit. 2011-01-23]
26. Deník.cz, Vzdělávací trendy, [online], Dostupné z WWW: [http://www.denik.cz/vzdelavani/vzdelavani\\_trendy20090112.html](http://www.denik.cz/vzdelavani/vzdelavani_trendy20090112.html), [cit. 2011-01-23]
27. E-univerzita.cz, Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců, [online], Dostupné z WWW: <http://www.e-univerzita.cz/old/2001/prezentace/trendy.doc>, [cit. 2011-01-16]
28. HR Expert, E-learning mění trendy ve firemním vzdělávání, [online], Dostupné z WWW: <http://www.hrexpert.cz/vzdelavani-zamestnancu/vyklady/e-learning-meni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani.html>, [cit. 2011-01-19]
29. Inovace.cz, Trendy ve firemním vzdělávání, [online], Dostupné z WWW: <http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/vacetrendy-ve-firemnim-vzdelavani/>, [cit. 2011-01-27]
30. Management Mania, 10 megatrendů, [online], Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/368-10-deset-megatrendu>, [cit. 2011-01-15]

31. Moderní-výuka.cz, Úvod do moderní výuky, [online], Dostupné z WWW: <<http://www.modernivyuka.cz/Hlavnístránkanka/tabid/231/language/en-US/Default.aspx?ItemId=235&ctl=Details&mid=809>>, [cit. 2011-01-15]
32. ROI-International Management Consultants, Co musíme udělat, aby se z megatrendů nestaly ničivé síly?, [online], Dostupné z WWW: <<http://www.roi-international.cz/newstisk/roi-dialog-519/roi-dialog-vydani-c-32/megatrendy-pripravme-se-na-budoucnost>>, [cit. 2011-01-15]
33. Seminarky.cz, Globalizace a megatrendy-esej, [online], Dostupné z WWW: <<http://www.seminarky.cz/Globalizace-a-megatrendy-esej-7339>>, [cit. 2011-01-15]
34. Strategie.cz, Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti, [online], Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=344674>>, [cit. 2011-01-19]

## **DALŠÍ ZDROJE**

35. KUBÁLKOVÁ, P. *Rozvojový program pro zaměstnance*. Firemní časopis SMARAGD, vydává Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, jako interní informační měsíčník pro své zaměstnance, únor 2011, číslo 96
36. Výroční zpráva 2009, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
37. Profil společnosti 2010, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

## Seznam zkratek

|             |  |
|-------------|--|
| Apod.       | a podobně  |
| Atd.        | a tak dále   |
| IT          | informační technologie                               |
| Kč          | koruna česká   |
| Kooperativa | Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group |
| mld.        | miliarda   |
| Např.       | například  |
| OPP         | Oddělení podpory prodeje                             |
| OSVČ        | osoba samostatně výdělečně činná                     |
| VIG         | Vienna Insurance Group                               |
| VOPP        | vedoucí Oddělení podpory prodeje                     |

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

.....

Gabriela Vantuchová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Pikartská 1830/11, 710 00, Ostrava

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Působnost skupiny Vienna Insurance Group v zemích Evropy.
- Příloha č. 2    Seznámení s Kooperativou
- Příloha č. 3    Kodex etiky v pojišťovnictví
- Příloha č. 4    Manuál systému „AKTIVITY“
- Příloha č. 5    Produktové listy